

Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Ana Sofia Saraiva Verde

Desafios da Atração e Retenção de talento: estudo de caso *Maison*  
*Albar Hotels - Le Monumental Palace*

Relatório de Estágio  
**Mestrado em Direção Hoteleira – Comercial e Marketing**  
Orientação: Professora Especialista Mónica Pereira De Oliveira

Vila do Conde, outubro de 2020

Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Ana Sofia Saraiva Verde

Desafios da Atração e Retenção de talento: estudo de caso *Maison*  
*Albar Hotels - Le Monumental Palace*

Relatório de Estágio  
**Mestrado em Direção Hoteleira – Comercial e Marketing**  
Orientação: Professora Especialista Mónica Pereira De Oliveira

Vila do Conde, outubro de 2020

Ana Sofia Saraiva Verde

Desafios da Atração e Retenção de talento: estudo de caso *Maison*  
*Albar Hotels - Le Monumental Palace*

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira – Comercial e Marketing

**Membros do Júri**

Presidente

Prof. Doutor Eduardo Rui Viana Barbas de Albuquerque  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo - Instituto Politécnico do Porto

Prof.<sup>(a)</sup> Doutor(a) Mónica Pereira de Oliveira  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo - Instituto Politécnico do Porto

Prof.<sup>(a)</sup> Doutor(a) Susana Sofia Pereira da Silva  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo - Instituto Politécnico do Porto

*“Não sou nada.  
Nunca serei nada.  
Não posso querer ser nada.  
À parte isso, tenho em mim todos os sonhos do mundo.”*

Fernando Pessoa

## AGRADECIMENTOS

O primeiro agradecimento só poderia ser feito à minha orientadora, Professora Mónica Pereira de Oliveira, pela paciência e dedicação ao meu trabalho, e pela compreensão e amizade demonstrada ao longo destes 10 anos de orientação profissional e pessoal.

Aos meus amigos, família e namorado, pela motivação e apoio dado.

Por último, um grande e sincero obrigado aos colaboradores do *Maison Albar Hotels – Le Monumental Palace*, por me terem recebido tão bem e me proporcionarem esta oportunidade tão gratificante. Sem eles, não teria sido possível a conclusão desta etapa.

## RESUMO ANALÍTICO

A capacidade de uma empresa competir e sobreviver num ambiente de globalização torna-se dependente de ter as pessoas certas, os sistemas de aprendizagem profissional adequados e ótimas medidas para recompensar a efetividade da empresa. A atração, desenvolvimento e retenção de talentos é uma necessidade atual e que não pode ser descurada. As organizações devem, portanto, ter a capacidade de desenvolver estratégias de atração e de retenção de talentos de forma a conseguirem distinguirem-se da concorrência e ganharem vantagem competitiva.

Neste contexto, considerou-se como objetivo principal do presente trabalho estudar o caso da atração e retenção de talento, enquanto prática estratégica de gestão de Recursos Humanos no desenvolvimento e sucesso da empresa objeto de estudo.

Para isso, este relatório foi estruturado em três partes. Na primeira parte foi feita uma revisão da literatura sobre a temática dos Recursos Humanos e das práticas formativas, o capital humano e a atração, desenvolvimento e retenção de talento. Na segunda parte, o estudo é focado na organização em análise e usou-se uma metodologia quantitativa com recurso a questionários. Na terceira parte é apresentado um plano de melhoria para o *Maison Albar Hotels – Le Monumental Palace*.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos; Retenção de Talento; Motivação

## ABSTRACT

A company's ability to compete and survive in a globalized environment becomes dependent on having the right people, the right professional apprenticeship systems and great measures to reward the company's effectiveness. The attraction, development and retention of talents is a current need. Therefore, organizations must have the capacity to develop talent attraction and retention strategies to distinguish themselves from the competition and gain a competitive advantage.

In this context, it was considered as the main objective of the present work, to study the case of attracting and retaining talent, as a strategic Human Resources management practice, in the development and success of the company under study.

To this end, this report was structured in three parts. In the first part, a review of the literature was made about Human Resources and training practices, human capital and the attraction, development, and talent retention. In the second part, the study is focused on the organization under study, using a quantitative methodology, questionnaires and in the third part an improvement plan is presented for *Maison Albar Hotels - Le Monumental Palace*.

**Keywords:** Human Resources; Talent Retention; Motivation

## SUMÁRIO

RESUMO ANALÍTICO.....	6
ABSTRACT.....	7
Lista de Figuras.....	10
Lista de Tabelas .....	11
Glossário.....	12
INTRODUÇÃO .....	16
PARTE 1 - REVISÃO DE LITERATURA .....	17
CAPÍTULO 1 - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	17
1. EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS.....	17
2. IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	19
3. PRÁTICAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	21
3.1 ANÁLISE, DESCRIÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE FUNÇÕES .....	21
3.2 PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	23
3.3 PRÁTICAS DE ACOLHIMENTO.....	28
3.4 FORMAÇÃO.....	29
3.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	32
3.6 SISTEMA DE RECOMPENSAS .....	34
3.7 GESTÃO DE CARREIRAS .....	36
CAPÍTULO 2 - CAPITAL INTELECTUAL NAS ORGANIZAÇÕES .....	38
CAPÍTULO 3 - ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTO.....	40
1- CONCEITO DE TALENTO .....	40
2- ATRAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DE TALENTO .....	41
2.1 <i>EMPLOYER BRANDING</i> .....	43
3- DESENVOLVIMENTO DE TALENTO .....	45
3.1 FORMAÇÃO QUALIFICADA.....	45
3.2 <i>MENTORING</i> .....	46
3.2.1 TIPOS DE <i>MENTORING</i> .....	48
3.2.2 O PAPEL DO MENTOR.....	49
3.3 <i>COACHING</i> .....	50
4- RETENÇÃO DE TALENTO.....	52
PARTE 2 - CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE HOTELEIRA – <i>MAISON ALBAR LE MONUMENTAL PALACE - PARIS INN GROUP</i> .....	58



PARTE 3 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	70
UTILIZAÇÃO DO GOOGLE FORMS .....	72
CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	72
PARTE 4 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	74
PARTE 5 – ESTÁGIO <i>MAISON ALBAR HOTELS – LE MONUMENTAL PALACE</i> .....	86
TAREFAS DESENVOLVIDAS.....	87
CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTÁGIO .....	94
PARTE 6 - SUGESTÕES DE MELHORIA NO <i>MAISON ALBAR HOTELS – LE MONUMENTAL PALACE</i> .....	95
INVESTIMENTO EM INCENTIVOS E BENEFÍCIOS.....	95
INVESTIMENTO NO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA E FORMAÇÕES.....	98
INVESTIMENTO NO ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO.....	102
INVESTIMENTO NA SATISFAÇÃO .....	103
INVESTIMENTO NA COMUNICAÇÃO E <i>TEAMBUILDING</i> .....	104
CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	114
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	116
ANEXOS.....	123
ANEXO A – ORGANOGRAMA <i>MAISON ALBAR HOTELS – LE MONUMENTAL PALACE</i> .....	124
ANEXO B – CONSENTIMENTO INFORMADO.....	125
ANEXO C – ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO REALIZADO .....	126
ANEXO D – DOCUMENTO DE RESPOSTA À ANÁLISE DE PERFIL COMPORTAMENTAL.....	130

## Lista de Figuras

Figura 1 – Logótipo Maison Albar Hotels.....	61
Figura 2 – Quartos Le Monumental Palace .....	62
Figura 3 – Chef Executivo Julien Maontbabut .....	63
Figura 4 – Escadaria restaurante Le Monument.....	63
Figura 5 – Restaurante Le Monument .....	63
Figura 6 – Café Monumental .....	64
Figura 7 – Café Monumental.....	64
Figura 8 – Sala La Mezzanine .....	64
Figura 9 – Buffet La Mezzanine .....	64
Figura 10 – Bar L’Americain .....	65
Figura 11 – Le Spa by Nuxe.....	65
Figura 12 – Biblioteca Le Monumental Palace .....	66
Figura 13 – Logótipo The Leading Hotels of The World.....	68
Figura 14 – Descrição da Função de Rooms Division Manager .....	88
Figura 15 – Folha de Excel: Questionário Análise de Perfil Comportamental.....	90
Figura 16 – Exemplo do gráfico da Análise de Perfil Comportamental.....	90
Figura 17 – Exemplo de Menu semanal criado para o Le Monumental Palace .....	91
Figura 18 – Capa da Newsletter criada para o Le Monumental Palace .....	94
Figura 19 – Folha de Excel do Plano de Sucessão.....	101
Figura 20 – Logótipo ECOS.....	105
Figura 21 – Página de apresentação das atividades e iniciativas criadas .....	106
Figura 22 – Póster do jogo “Guess Who” .....	107
Figura 23 – Póster de apoio ao jogo “Guess Who” .....	107
Figura 24 – Póster “Warm-up Sessions” .....	108
Figura 25 – Póster da iniciativa “The Healthy Corner” .....	109
Figura 26 – Póster da iniciativa de doação .....	110
Figura 27 – Foto do dia de doação à Associação “Resgatar Sonhos” .....	110
Figura 28 – Póster informativo do “Beach Clean-up Day” .....	112

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Idades da Caracterização da Amostra.....	73
Tabela 2 – Habilitações da Caracterização da Amostra.....	73
Tabela 3 – P1 da Análise do tópico de Remuneração/Benefícios .....	74
Tabela 4 – P2 da Análise do tópico de Remuneração/Benefícios.....	75
Tabela 5 – P3 da Análise do tópico de Remuneração/Benefícios.....	75
Tabela 6 – P4 da Análise do tópico de Remuneração/Benefícios.....	75
Tabela 7 – P1 da Análise do tópico de Ambiente Organizacional/Motivação .....	76
Tabela 8 – P2 da Análise do tópico de Ambiente Organizacional/Motivação .....	77
Tabela 9 – P3 da Análise do tópico de Ambiente Organizacional/Motivação .....	77
Tabela 10 – P4 da Análise do tópico de Ambiente Organizacional/Motivação .....	77
Tabela 11 – P4 da Análise do tópico de Ambiente Organizacional/Motivação .....	77
Tabela 12 – P5 da Análise do tópico de Ambiente Organizacional/Motivação.....	78
Tabela 13 – P1 da Análise do tópico de Desenvolvimento de Carreira e Formação .....	80
Tabela 14 – P2 da Análise do tópico de Desenvolvimento de Carreira e Formação.....	80
Tabela 15 – P3 da Análise do tópico de Desenvolvimento de Carreira e Formação.....	80
Tabela 16 – P4 da Análise do tópico de Desenvolvimento de Carreira e Formação .....	81
Tabela 17 – P5 da Análise do tópico de Desenvolvimento de Carreira e Formação .....	81
Tabela 18 – P6 da Análise do tópico de Desenvolvimento de Carreira e Formação .....	81
Tabela 19 – P1 da Análise do tópico de Equilíbrio Trabalho/Casa.....	82
Tabela 20 – P2 da Análise do tópico de Equilíbrio Trabalho/Casa .....	83
Tabela 21 – P3 da Análise do tópico de Equilíbrio Trabalho/Casa .....	83
Tabela 22 – P4 da Análise do tópico de Equilíbrio Trabalho/Casa .....	83
Tabela 23 – P5 da Análise do tópico de Equilíbrio Trabalho/Casa.....	84
Tabela 24 – P5 da Análise do tópico de Equilíbrio Trabalho/Casa .....	85

## Glossário

*Coaching* – Ferramenta de desenvolvimento de talentos

*Employer Branding* – Ferramenta de atração de talentos

*Job rotation* - Prática de aprendizagem de um colaborador dentro da empresa, onde passa por diversas áreas da empresa durante um determinado período, de forma a conhecer todos os processos.

*Mentee* – Conceito em inglês que se traduz para aprendiz, em programa de orientação com um mentor

*Mentoring* - Programa de orientação, aconselhamento e Mentor a um *mentee* com vista ao desenvolvimento do talento

*Teambuilding* – Conceito em inglês que se traduz na formação, desenvolvimento e consolidação de equipas

*Trainee* – Conceito em inglês que se traduz em estagiário/a



## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos temos assistido a uma evolução e mudança na área de gestão em geral e na área de gestão de recursos humanos. Esta evolução deve-se à evolução da própria sociedade, das exigências e consequente evolução do mercado de trabalho. De acordo com Chiavenato (2004), estas mudanças tornam-se evidentes quando é observado o poder das tendências atuais como a globalização e tecnologia, informação, conhecimento, serviços, qualidade, produtividade e competitividade.

De maneira a fazer face a estas exigências, a gestão de talentos tem como objetivo atrair, motivar desenvolver e alinhar as ações dos colaboradores com os comportamentos exigidos no apoio às estratégias decrescimento e inovação das organizações. Na atualidade exige-se aos colaboradores um aumento dos níveis de produtividade para que se reduza ao número de colaboradores nas organizações. Atrair os colaboradores certos para funções certas, retê-los, motivá-los, alinhando os seus objetivos de carreira com os da empresa, representa um grande desafio para as organizações.

No âmbito da conclusão do Mestrado em Direção Hoteleira – Comercial & Marketing, na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto, foi realizado um relatório de estágio sob o tema "Desafios da Atração e Retenção de talento: estudo de caso *Maison Albar Hotels - Le Monumental Palace*", cujo objetivo principal era compreender as lacunas a preencher na gestão de recursos humanos da unidade hoteleira, no que concerne a atração e retenção de talento e satisfação em geral, elaborando depois um plano de melhoria. O presente relatório resulta do estágio realizado no departamento de recursos humanos na entidade *Maison Albar Hotels - Le Monumental Palace no Porto*, tendo uma duração de cinco meses, iniciado a 15 de maio de 2020 e terminado a 15 de outubro de 2020.

O tema desta dissertação foi selecionado de acordo com a vontade do autor e necessidades verificadas na instituição onde decorreu o estágio curricular. Ao abordar este tema, será possível, para o autor, aprender e desenvolver novos conceitos, conhecer novas teorias e ferramentas e ter a noção dos vários desafios na atração, desenvolvimento e retenção dos melhores colaboradores.

## PARTE 1 - REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo procedemos à revisão da literatura em volta da temática relacionada com a atração e retenção de talento, onde são discutidas as práticas da gestão de recursos humanos, capital humano e atração, desenvolvimento e retenção de talentos nas organizações.

### CAPÍTULO 1 - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

#### 1. EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

O departamento de recursos humanos nem sempre foi o que verificamos nos dias de hoje. Este tem vindo a evoluir com o passar do tempo, sendo o seu principal objetivo uma relação não conflituosa entre a entidade empregadora e respetivos colaboradores. A sua responsabilidade passa por todos os processos que advêm, desde o primeiro contacto com a empresa até à sua desvinculação, sendo esta voluntária ou involuntária. Segundo Sousa et al (2006), a gestão de recursos humanos é considerada como o conjunto de ações conduzidas pela função do departamento de recursos humanos, com a intenção final de alcançar os objetivos definidos na organização.

Segundo Ruão (1999), a forma mais tradicional que conhecemos do departamento de recursos humanos remonta ao século XIX, o chamado departamento de Administração de Pessoal. Este tipo de administração baseava-se em questões burocráticas como recrutamento, salários e despedimentos, onde a principal tarefa era garantir que o trabalho necessário era feito pela mínima compensação possível e máxima standardização, em prol da organização. O trabalho consistia em obedecer às ordens de trabalho, não tendo o colaborador direito à liberdade de expressão, nem sequer no âmbito de exprimir ideias para um aumento de produtividade na empresa.

Após a Segunda Guerra Mundial, começou a haver uma maior ligação da área da psicologia na administração de empresas, representada depois pela teoria das Relações Humanas de Elton Mayo. Segundo Mayo (2014) esta nova teoria opõe-se aos princípios do trabalho de Taylor - Teoria Clássica da organização de Frederick Taylor, cuja

perspetiva é mais operária, em que os trabalhadores são um meio para o fim, são encarados como máquinas e desvalorizados como humanos, apenas com o fim de atingir os objetivos organizacionais, onde a única recompensa pelas tarefas desempenhadas, é a recompensa monetária ao final do mês.

Esta doutrina leva as organizações a admitirem os sentimentos do trabalhador, assim como a sua necessidade de pertencer a grupos, não só socialmente como também profissionalmente.

O departamento de recursos humanos começava, na altura, a entender o seu colaborador como um ser motivado pelo seu reconhecimento no trabalho e próprio status. O colaborador passa a entender a sua função como preciosa para concretização dos seus objetivos e dos objetivos da empresa. Com a pertinente evolução, este pensamento levou a uma aposta na formação e investimento no trabalhador como pessoa. Começa-se a assistir então a uma afirmação por parte do departamento de gestão de pessoal, na preocupação com o desenvolvimento da administração de políticas e práticas respeitantes à gestão dos colaboradores, como a responsabilidade pelo desenvolvimento de métodos de seleção apropriados a cada empresa, a realização de programas de formação e de avaliação de desempenho, dando início aos sistemas de recompensas.

A partir da década de 80, com a globalização e grandes avanços tecnológicos, exige-se, por parte das empresas, um planeamento estratégico de forma a promover a eficácia e eficiência organizacional. Para Sousa et al. (2006), as pessoas começam a ser consideradas como um recurso que deve ser otimizado e utilizado de uma forma mais eficiente. Nesta linha de pensamento também Dutra (2002) defende que dada a globalização, a partir de 1990, as organizações começam a ver o departamento de recursos humanos como a peça fundamental que é para estratégia, missão e objetivos propostos pela organização e na maximização dos seus resultados.

Apesar de uma grande parte da administração continuar a ser regida pela gestão tradicional, a necessidade de implementação de novas práticas leva a Gestão de Recursos Humanos a ser vista como um agente de ajuda na concretização dos objetivos da empresa, dando entrada na era da Gestão de pessoas e talentos, mais orientada para os trabalhadores dentro das organizações – Gestão estratégica de Recursos Humanos.



Esta mudança de gestão de pessoas deve-se essencialmente a uma cada vez maior competição, obrigando as organizações a adotarem uma postura mais estratégica, para que se pudessem diferenciar de forma positiva dos seus concorrentes.

Denotasse, assim, que a gestão estratégica dos Recursos humanos trabalha de forma interna em conjunto com os vários departamentos dentro da organização para se focar nos objetivos delineados pelos recursos humanos da empresa, nomeadamente todos os colaboradores, atendendo a uma otimização dos recursos, do capital humano e uma maior flexibilização dos processos.

Este planeamento estratégico ajuda as empresas a manter o ambiente de trabalho saudável, a aumentar a capacidade de cada pessoa, trazendo estabilidade à empresa e ao colaborador consequentemente.

## 2. IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Dutra (2002) defende que o capital humano é a vantagem competitiva e o grande diferencial da empresa. O sucesso das organizações é conferido através de uma administração de recursos humanos distinta e adequada, onde o empregador leva o seu colaborador a desenvolver o seu potencial profissional, intelectual e social.

A Gestão de Recursos Humanos de uma organização não é apenas e só composta por um mero processo. Esta é feita com base em várias práticas que podem ter diferentes aplicações, intervenientes e repercussões. Assim, segundo alguns autores tais como Paauwe e Boselie (2005) e Sousa et al (2006,) fazem parte da GRH práticas como o recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, remuneração, benefícios, reconhecimento/prémios, formação, planos de desenvolvimento, gestão de talento, entre outras.

Para Dutra (2002), as investigações no âmbito do impacto da gestão estratégica de recursos humanos mostram que a organização e o seu consequente sucesso e/ou insucesso no setor onde se movimenta, poderá estar, em parte, relacionado com a forma como a empresa gere os seus recursos humanos. Neste sentido, emerge a noção de que

os colaboradores são raros e únicos e, por isso, dificilmente imitáveis, contrariamente às tecnologias que podem ser facilmente copiadas por outros. Hailey, Farndale e Truss (2005) defendem que é por esta razão que as empresas apostam nos seus recursos humanos. Segundo estes autores é considerada fundamental a valorização dos recursos humanos para que se sintam parte da organização em que estão inseridos, visto que é através do empenho e dedicação que as próprias empresas conseguem ser melhores.

Como se pode verificar, a correta gestão de recursos humanos e dos seus talentos vai de mãos dadas com a alta produtividade da organização, sendo que se ambas forem desempenhadas corretamente, todo o processo seguinte é facilitado. Alguns desses processos focam-se no âmbito da gestão de talento, no desenvolvimento das competências dos colaboradores, assim como no envolvimento/compromisso organizacional, conseguindo resultados positivos através de práticas rigorosas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, segurança no trabalho, promoções e recompensas baseadas no desempenho, formação e desenvolvimento, participação nos processos de decisão e partilha da informação.

Câmara, Guerra & Rodrigues (2016) consideram que as organizações podem conseguir elevados níveis de motivação e satisfação dos seus colaboradores ao oferecerem compensações, nomeadamente ao nível de formação necessária para o exercício da função assim como ao nível de condições de trabalho oferecidas.

Nesta linha de investigação, surge o conceito de Capital Humano, que segundo Huselid et al. (1997), passa por pessoas que possuem um conjunto de capacidades, competências, saberes e experiências de valor económico para as organizações.

Em 2000, Ulrich afirmava que a gestão de recursos humanos tem o potencial para responder aos principais desafios com que se deparam atualmente as empresas, quer seja na gestão das mudanças provenientes da globalização, quer seja na gestão dos resultados da inserção e evolução tecnológica; na potencialização da cadeia de valor como meio de agente do negócio; na maximização do lucro; no aperfeiçoamento das capacidades das organizações e na atração e retenção das competências e do capital intelectual das empresas. De um modo geral, o departamento deve cumprir três funções principais dentro das organizações:

1. Gestão da transformação, ou seja, deve definir planos de ação de modo a que a mudança aconteça;
2. Gestão de estratégias de recursos humanos que devem estar, necessariamente, congruentes com a estratégia organizacional;
3. Gestão da contribuição do colaborador, isto é, ajudar os colaboradores a encontrar uma solução para os seus problemas e necessidades, para com isso obter maior envolvimento e dedicação por parte dos mesmos (Ulrich, 2000).

Assim, a principal função do departamento de recursos humanos, deve estabelecer uma posição benéfica para a adoção de uma linha estratégica e operacional com orientação para as pessoas/processos, de forma a produzir valor e gerar resultados (Ulrich, 2000).

O departamento de recursos humanos tem o intuito de colocar a pessoa certo no lugar certo (Ruão, 1999, p.6).

### 3. PRÁTICAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A prática da gestão de Recursos humanos tem como objetivo garantir a atração dos candidatos mais qualificados para determinada função de trabalho, através da seleção da pessoa certa para o lugar certo (Bilhim, 2009).

#### 3.1 ANÁLISE, DESCRIÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE FUNÇÕES

Considerando que a indústria hoteleira é uma indústria de serviços, onde o intangível e o contacto humano são fundamentais para o sucesso da experiência do cliente, considera-se que uma boa prática de recursos humanos é fundamental nesta área.

Tal como referenciado previamente, uma das ferramentas utilizadas pelo departamento de recursos humanos consiste na análise, descrição e qualificação de funções. Segundo Cunha et al., (2015) esta ferramenta consiste em vários processos de estudo e recolha de

informações acerca de uma função, com o objetivo de identificar as tarefas e competências necessárias para o desempenho da dita função.

Na mesma linha de ideias Bilhim (2009) referencia que a análise de funções estuda e identifica as tarefas, atividades e ainda responsabilidades de cada uma das funções presentes na organização.

Cardoso (2006) refere que a Descrição, Análise e Qualificação de Funções é considerada a “pedra basilar” da gestão de recursos humanos, sendo imprescindível no desenvolvimento de todas as outras práticas de GRH, não se podendo descurar o seu valor dentro das organizações.

A descrição de cada função deve refletir o papel e das responsabilidades do colaborador, tendo por objetivo o esclarecimento do papel de toda e cada função, a explicação das responsabilidades inerentes à função e a clara definição dos contributos de cada função em relação aos objetivos e cultura da empresa (Moravec & Tucker, 1992).

A análise e descrição de funções constitui assim a base de qualquer sistema de recursos humanos, fornecendo informação relevante para as várias práticas ou subsistemas de gestão de pessoas. Tal prática é utilizada nas organizações para definir e clarificar as responsabilidades e exigências inerentes a cada uma das funções. De acordo com Sousa et al (2006), a descrição de funções constitui o conjunto preciso de tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função. Segundo o autor, esta prática permite juntar informação para o recrutamento, determinando o perfil do candidato e apoiando na seleção do mesmo, recolhendo informação para a qualificação de funções, determinando o valor da mesma dentro da organização, orientando os chefes de departamento no que diz respeito a relação com os colaboradores e ainda produzindo a informação necessária para a avaliação de desempenho de cada uma destas, alinhando a carreira do colaborador com a estratégia da empresa (Sousa et al, 2006).

Segundo Raimundo (2016), os processos mais utilizados para a análise e descrição de funções são o método de observação direta, através de questionários, entrevistas e ainda métodos mistos.

De acordo com Carvalheiro, (2011) a análise e descrição de funções tem como principais objetivos:

- Estudar e recolher informação para o recrutamento e seleção do candidato;
- Fornecer informação para os programas de formação da organização;
- Orientar a chefia dos departamentos na relação com os colaboradores;
- Obter e partilhar informação fundamental para a avaliação de desempenho.

Segundo este autor a falta de análise e descrição das funções pode levar a alguma incerteza em relação ao papel de cada função, resultando em problemas na estrutura interna.

Podemos então considerar que este processo se deve aplicar a todas as funções de uma organização, caracterizando-as com os standards de cada empresa e dividido por departamentos tendo sempre em consideração a tipologia e natureza da organização.

### 3.2 PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Outra ferramenta que faz parte do departamento de Recursos Humanos é o recrutamento e seleção. O processo de recrutamento inicia-se quando uma empresa dá conta de uma falha no desempenho das funções, sendo explícita a substituição de alguém ou quando existe a necessidade básica de contratar alguém (Sousa et al, 2006).

Para Chiavenato (2002, p. 197) recrutamento é definido como *“...um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”*.

As práticas atuais de recrutamento e seleção são determinantes no plano estratégico das organizações. Estas dependem totalmente da colaboração dos seus colaboradores, pelo que é extremamente importante que estes sejam na verdade qualificados para a vaga existente.

Para Chiavenato (2009), o processo de atrair pessoas é chamado de recrutamento. Segundo o autor, o recrutamento é um conjunto de várias técnicas e procedimentos que tem como objetivo atrair candidatos qualificados, capazes de ocupar as vagas abertas

pela empresa, no processo de divulgação e técnicas de recrutamento através dos canais eleitos pela mesma, dependendo da vaga a ser preenchida. As técnicas de recrutamento são, neste caso, os meios pelos quais uma empresa divulga a existência de uma vaga, de uma maneira adequada ao cargo a ser preenchido. Os meios eleitos para divulgar são essencialmente os meios de comunicação.

Dentro das formas de recrutamento, são habitualmente utilizadas o recrutamento interno, o recrutamento externo e o recrutamento misto. O recrutamento interno baseia-se na procura de trabalhadores que estejam dentro da organização. Este pode ocorrer através do seu alto desempenho ou desenvolvimento das suas competências, mostrando assim potencial para a vaga a preencher (Sousa et al., 2006).

De acordo com Cunha et al (2015), este tipo de recrutamento é benéfico para a organização, no sentido em que ajuda a reter os profissionais mais qualificados, através de oportunidades de promoção que acaba por cativar os mesmos, impedindo assim a sua saída para organizações alheias com possíveis propostas de trabalho também cativantes.

Chiavenato (2009) salienta que o recrutamento interno pode variar conforme a estrutura da organização, podendo este ser feito através de transferências de posição colaboradores, promoções em hierarquia, transferências com promoções, programas de desenvolvimento e ainda planos de carreira.

Segundo Sousa et al. (2006), as principais fontes de recrutamento interno são: a transferência (mobilidade horizontal), que possibilita um novo desafio ao colaborador; a reconversão, que permite ao colaborador adquirir novas competências ao ocupar um novo cargo na organização; e a promoção, que dá ao colaborador a possibilidade de um cargo com mais responsabilidade dentro da organização.

Para que a empresa consiga obter as diversas vantagens deste tipo de recrutamento, é necessário que haja um estudo e conhecimento estruturado do potencial de cada um dos seus colaboradores. O principal benefício do recrutamento interno, segundo Sousa et al, (2006) acaba por ser os custos reduzidos do processo, visto que os profissionais já se encontram na organização e já têm perfil traçado, poupam tempo e dinheiro no recrutamento e formação. Outros benefícios importantes de mencionar são a redução de *turnover* da equipa, que segundo Chiavenato (2002) é a oscilação de colaboradores entre

a organização e o ambiente em que esta inserido, determinado pelo número de pessoas que entra e sai da mesma; e a valorização dos seus colaboradores. Porém, com este tipo de recrutamento existem algumas desvantagens, referindo ainda Sousa et al (2006) passam por falta de motivação e frustração por parte dos colaboradores (que não foram selecionados para a promoção) e ainda investimento na qualificação do colaborador selecionado para a nova função. Chiavenato (2009) menciona uma outra desvantagem que é o conflito de interesses entre chefia e seu subordinado, onde a chefia pode oprimir o talento do seu subordinado de maneira a que este não o ultrapasse no futuro.

O processo de recrutamento externo, é realizado com candidatos externos à organização, sejam estes desempregados, profissionais à procura do seu primeiro emprego ou talentos de organizações alheias (Cunha et al., 2015). O principal benefício deste tipo de recrutamento é o acesso a uma diversidade de profissionais, estejam estes na situação que estiverem. Para além deste, existem outros benefícios como a entrada de novos talentos na organização, a melhoria das práticas dentro da mesma, trazendo assim um maior valor à equipa relativamente ao seu capital intelectual bem como uma vantagem competitiva de peso, que contribui para renovar e enriquecer o capital humano da empresa (Chiavenato, 2009). Este tipo de recrutamento também vem com algumas desvantagens, que segundo Sousa et al., (2006) são:

- Custo mais elevado e demorado em relação ao recrutamento interno;
- Engloba maiores riscos que o recrutamento interno, visto que não se conhece o candidato;
- O risco de divergência na relação candidato – empresa é maior;
- Falta de motivação e frustração para os colaboradores da organização, que pretendiam crescer dentro da mesma.

Segundo este mesmo autor, as principais fontes de recrutamento externo são:

- Recrutamento académico, onde as organizações vão às escolas recrutar candidatos finalistas com potencial;
- Centros de emprego, para determinadas profissões;
- Empresas especializadas em recrutamento;

- *Head-hunting*: esta forma de recrutamento tanto pode ser contratada a empresas especializadas como pode ser integrada na organização empregadora. Esta fonte de recrutamento se integrada na organização, defende o potencial do candidato e uma melhor utilização dos recursos disponíveis;
- Candidaturas espontâneas: esta fonte de recrutamento passa pelo arquivar das candidaturas que vão chegando, guardadas e utilizadas depois em caso de necessidade, neste processo é muito frequente receber este tipo de candidatura por correio eletrónico, com curriculum vitae e carta de apresentação habitualmente;
- Recrutamento online: esta fonte de recrutamento tem uma diversidade de prospeção, receção e seleção de candidatos nas páginas web;
- Informal: esta fonte é muito utilizada, através da rede de contactos da organização e seus colaboradores.

O recrutamento misto é como o próprio nome indica uma união entre o recrutamento interno e externo, sendo que visa minimizar as desvantagens e maximizar as vantagens de ambos os tipos de recrutamento, visto que se complementam. Segundo Chiavenato (2009), as organizações usam bastante este tipo de recrutamento, através de, ou novas contratações ou de transformação dos seus recursos humanos, dando a possibilidade de igualdade de condições a nível de oportunidade a todos os candidatos. De acordo com este autor, o recrutamento misto foi a solução arranjada para minimizar as desvantagens do recrutamento interno e externo.

Chiavenato (2009) enumera três opções de sistema que podem ser adotadas no recrutamento misto, estas são o recrutamento externo, seguido de recrutamento interno; recrutamento interno, seguido de recrutamento externo e por fim o recrutamento externo e recrutamento interno em simultâneo. Segundo o autor, na primeira hipótese de sistema realiza-se inicialmente o processo de recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso o externo não exiba os resultados esperados. A organização dá preferência a novos recursos humanos do que à transformação dos seus, ou seja, necessita de profissionais qualificados para o cargo num curto prazo. Ao não encontrar o candidato adequado, recorre ao pessoal interno, sem grande preocupação com as qualificações necessárias, dando depois a hipótese de formar o profissional. À



semelhança do primeiro processo, a segunda hipótese de sistema realiza-se com o recrutamento interno primeiro, seguido do recrutamento externo, no caso de não apresentar os resultados que a organização esperava. Neste caso, a empresa dá primeiramente a oportunidade aos seus colaboradores para um novo desafio existente. Na terceira hipótese, a organização está mais preocupada em preencher o cargo, realizando recrutamento interno e externo em simultâneo.

Podemos então assumir que o recrutamento misto é o processo de divulgação de vagas a ser ocupadas, tanto no mercado interno, como no mercado externo. As vantagens deste tipo de recrutamento passam por uma maior diversidade tanto em oportunidade como em talento e uma maior flexibilidade para lidar com as desvantagens de ambos os tipos de recrutamento.

O processo de recrutamento vai de mão dada com o processo de seleção, processo este que compara os requisitos da organização para certo cargo e as competências a serem oferecidas pelos candidatos à mesma. Segundo Werther & Davis (2008) o processo de seleção consiste na escolha que melhor satisfaz os requisitos da vaga a ocupar e as necessidades do empregador e do candidato, de entre as variadas candidaturas recebidas. Neste processo, faz-se a filtragem dos currículos e candidaturas recebidas, a avaliação dos mesmos de acordo com a função, seguindo-se da realização da entrevista. Esta fase pode e tem de ser repetida para eleição do melhor candidato. O processo de seleção tem como principal objetivo “*escolher e filtrar, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores probabilidades de se ajustar aos cargos vagos*” (Chiavenato, 2009 p. 105).

Na fase da entrevista, podem ser observados os vários traços dos candidatos, tanto físicos como psicológicos. São depois comparados os vários perfis de acordo com os valores estratégicos da empresa, chegando ao momento de deliberação.

Para Moreno (2012), esta fase é apropriada para avaliar cada candidato de maneira a apurar qual deles o melhor para desempenhar as funções adequadamente, através de uma análise a sua personalidade, capacidades e aptidões, experiências e motivações.

### 3.3 PRÁTICAS DE ACOLHIMENTO

Como se sabe, os primeiros dias de trabalho numa nova organização são de extrema importância na formação de opinião do novo colaborador. São necessários alguns dias para que este se ambienta, aprenda as normas da organização e conheça o novo local de trabalho e as pessoas com quem irá começar a conviver todos os dias.

Existem vários métodos para transmitir ao novo colaborador as informações consideradas necessárias para uma boa integração na organização. A transmissão de tais informações tem como objetivo apresentar ao novo talento elementos como a missão, a visão, os valores, o organograma, as rotinas, os padrões de comportamento e várias outras informações que constituem a cultura organizacional desta organização e que irão favorecer sua integração.

Câmara et al. (2007) referencia a cultura de empresa como um conjunto de normas e valores partilhados pelos membros da organização, que se traduz na uniformização dos comportamentos e atitudes dos seus membros, considerados mecanismos de orientação que moldam e orientam os colaboradores, integrando-os nos valores implementados na organização.

Segundo Bilhim, (2009) as práticas de acolhimento são um conjunto de informações das rotinas de integração de novos colaboradores na organização a serem praticadas. Este tipo de prática, tende a assegurar a adequada integração do novo colaborador através da aprendizagem das condutas promovidos pela organização. São vários os procedimentos que podem ser executados no plano de acolhimento, como um encontro de apresentação com o responsável hierárquico, uma explicação da mais variada informação sobre a empresa e o departamento, assim como uma visita aos vários departamentos da mesma, entre outros. Algumas evidências são dadas como prova de como esta primeira fase de receção do novo talento à organização, tem muito peso na opinião que este irá formar sobre a empresa assim como do seu comportamento futuro (Bilhim, 2009).

As informações que são requisitadas e partilhadas durante o processo de seleção são agora muito importantes no que diz respeito ao alinhamento do trabalhador com a empresa, para que este seja acolhido eficazmente. Neste momento, os restantes

colaboradores e principalmente os chefes de departamento recolhem informação sobre o mesmo, para ver se este se adequa efetivamente à organização e ao que esta necessita. Segundo Sousa et al., (2006) o processo de integração de um membro novo na organização pode assumir diferentes formas, algumas são:

- Oferta de um manual de acolhimento e de outros documentos apropriados para a integração;
- Visita pela organização, que permite ao novo trabalhador conhecer as diversas áreas funcionais que a compõem;
- Formação de acolhimento e integração do novo colaborador, dando-lhe a possibilidade de melhor assimilar toda a informação sobre a organização.

Os autores apontam ainda como fator determinante para o sucesso do novo colaborador, o papel dos colegas, da chefia direta, do departamento de recursos humanos, dos gestores e ainda do próprio colaborador. Deve existir uma compreensão por parte da organização para não criar instabilidade ou receio na integração do novo colaborador. Está, assim, imposta a devida integração do novo membro no espaço físico, assim como na documentação e informação necessária para a realização do seu trabalho, dando-lhe o apoio essencial para que este seja bem-sucedido (Sousa et al., 2006).

Verifica-se, desta forma, que a integração é um processo de receção e também simplificador da admissão dos novos membros na cultura organizacional. Um processo que procura adaptar o novo membro à organização, evitando que este seja colocado no seu posto de trabalho, sem as orientações e informações necessárias para o desempenho de seu trabalho.

### 3.4 FORMAÇÃO

No mercado competitivo em que vivemos hoje, a formação profissional é um fator indispensável para o desenvolvimento das organizações e dos trabalhadores. Para Chiavenato (2010), a formação é um processo contínuo de alteração de comportamentos, orientando-os com os objetivos da organização, onde as habilidades e competências dos

colaboradores devem ser melhoradas para que tanto a organização como o colaborador sejam bem-sucedidos.

A formação corresponde assim a um processo, a partir do qual, os colaboradores passam a deter novos conhecimentos e capacidades que podem vir a ser pertinentes para a realização da sua função. Estes novos conhecimentos deverão ser aplicados no contexto de trabalho, de forma a aumentar o desempenho dos colaboradores e da própria organização. A formação visa munir os trabalhadores com as competências e conhecimentos necessários para desempenharem as suas funções corretamente.

Segundo Velada (2008) o grande objetivo da Formação é a contribuição pessoal e profissional dos colaboradores e a consequente melhoria do desempenho organizacional. Alguns dos objetivos desta prática passam por atualizar as competências, preparar colaboradores para novas funções, retificar alguma dúvida que possa suscitar, melhorando assim as atitudes e comportamentos entre o colaborador e a organização e o retorno financeiro da organização, visto que as ideias estarão em alinhamento com as da empresa de modo a trabalhar a inteligência emocional do colaborador. O objetivo primordial é limitar ou eliminar qualquer lacuna que possa surgir com o crescimento da organização e do seu colaborador. Esta é também uma forma de motivação e pode contribuir para o compromisso dos colaboradores com a organização, no aumento da rentabilidade e qualidade de desempenho. É neste sentido que se deve considerar, sem dúvida, a formação como um investimento na organização e não um custo associado à mesma.

De acordo com Gomes et al (2008) desenvolver novas competências e adquirir novos conhecimentos oferece a devida importância ao colaborador no mercado de trabalho atual, assim como o seu poder de negociação com as organizações, a autoconfiança e a empregabilidade do mesmo. Por outro lado, do ponto de vista das organizações, é fundamental que estas se possam ajustar às necessidades do mercado em que se insere, para que o serviço prestado reforce a fidelidade dos clientes e para que toda a operação seja eficaz e eficiente, favorecendo tanto o individuo como a organização. (Gomes et al., 2008).

A formação profissional deve ser vista assim como uma ferramenta imperativa ao desenvolvimento de outras práticas dentro da organização, segundo McKenna e Beech (2008) e pode trazer benefícios para ambas as partes, sendo que melhora o desempenho do colaborador na realização da sua função; mantém as competências dos profissionais atualizados; reduz possíveis erros tornando a realização do trabalho mais rápido; melhora a gestão de tempo e coordenação; diminui custos nas retificações de erros; contribui na redução do turnover; reduz acidentes; contribui na atração de bons candidatos; ajuda na criação de uma atitude positiva face às mudanças organizacionais.

Também para Cunha et al (2015) são inúmeras e as vantagens que a formação representa para a organização, tais como o aumento do desempenho dos seus colaboradores, que resulta num aumento de desempenho da organização automaticamente, no fornecimento de novas competências aos colaboradores ou aperfeiçoamento se as competências já existirem, motivação extra por parte do colaboradores, pois estes sentem um investimento neles, suscitando interesse pela organização e não menos importante, a redução de problemas organizacionais, desde conflitos entre os demais, acidentes, falhas e rotatividade.

A identificação das práticas nas organizações passa também pelo reconhecimento dos vários tipos de formação usadas. Para Lopes (1994), distinguem-se os seguintes tipos de formação:

- Formação profissional, onde se dá a aprendizagem de conteúdos profissionais, não necessariamente ligados à situação de trabalho (obtida em instituições de educação e/ou formação);
- Formação contínua, realizada com ligação entre a formação formal e a atividade de trabalho;
- Formação tutorial, onde se efetua a comunicação direta de conhecimentos por trabalhadores mais velhos a trabalhadores mais recentes;
- Formação pela atividade de trabalho, onde a função é qualificante por si só, dando automaticamente ao colaborador competências para resolver o problema que surja;

- Formação através da organização, onde o meio organizacional é produtor de competências por si próprio, quer através da circulação de informação, através da resolução coletiva de problemas.

É necessária uma aposta nos recursos humanos através da contínua prática da formação, uma vez que esta tem vindo a provar resultados como um meio essencial na estratégia organizacional que leva a organização ao sucesso. Cunha et al. (2015) destacam os recursos humanos como um dos fatores mais significativos do desempenho de uma organização, a sua qualidade e a formação dos mesmos.

É assim seguro dizer que a formação é detentora de uma grande importância para as organizações sendo uma prática de gestão dos recursos humanos que fortalece e melhora continuamente a superioridade competitiva para ambas as partes envolvidas - os colaboradores e a organização. O desenvolvimento do capital humano e intelectual aumenta a vantagem competitiva de uma organização, e esta está diretamente relacionado com uma eficiente gestão de talento e aposta no seu desenvolvimento.

### 3.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo com Chiavenato (1998) a Avaliação de Desempenho é uma análise metódica do desempenho de cada colaborador e do potencial do seu crescimento dentro da empresa, de forma a entender o que está errado ou o que precisa de formação adequada. Esta prática pode assumir maioritariamente duas facetas, uma é de cariz administrativa e outra focada no desenvolvimento. A primeira relaciona-se com as ditas remunerações, promoções ou, no pior cenário, sem contorno, o despedimento. A segunda identifica-se com as áreas mais débeis das competências de um colaborador, visando a sua formação e melhoria de desempenho. A avaliação de desempenho tem um papel estratégico nas organizações visto que este pode avaliar o atual desempenho da empresa de acordo com os seus objetivos atuais e dá ainda a possibilidade de delinear o seu percurso para o futuro com os seus colaboradores (Bilhim, 2009).

Moreno (2012) considera a avaliação e gestão de desempenho uma política da gestão de recursos humanos que possibilita a valorização do desempenho do colaborador na

organização, de maneira a que tanto a valorização como a não valorização dos colaboradores seja reconhecida e clara para todos.

Na opinião de Câmara et al. (2007) a avaliação e gestão do desempenho é um processo organizacional através do qual se delimitam os resultados e valores esperados pela organização de acordo com a estratégia antes delineada, com o objetivo de melhorar as atividades e resultados do trabalho e o caminho de cada um dos seus colaboradores.

Quando a avaliação de desempenho é bem planeada e realizada, esta é um meio de resolução de problemas, melhoria da qualidade de trabalho e de ambiente nas organizações (Chiavenato, 2009).

As principais fontes da avaliação de desempenho são segundo Sousa et al. (2006):

- Avaliação através de chefia direta, este tem maiores oportunidades para observar o desempenho dos colaboradores submetidos a avaliação, sendo quem os conhece melhor. Chiavenato (1998) defende que a chefia direta é o individuo que possui as melhores características para analisar o desempenho do avaliado;
- Autoavaliação, é uma forma vantajosa de avaliação no que diz respeito a aconselhamento e desenvolvimento pessoal do colaborador, que ao tomar consciência daquilo que fez e do que poderia ter feito, pode-se sentir mais motivado até pela participação no processo de avaliação;
- Avaliação pelos colegas, por vezes pode ser difícil para a chefia direta observar o desempenho dos colaboradores, tornando-se assim, importante a opinião partilhada pelos colegas que com ele trabalham diretamente;
- Avaliação “360 graus”, processo onde se é avaliado por todos os colaboradores relacionados com o desempenho na organização. O recurso a variadas fontes aumenta o grau de qualidade e objetividade da avaliação. A avaliação a 360 graus é assim um processo que inclui avaliações de um diversificado número de pessoas com as quais o colaborador se relaciona em ambiente de trabalho.

Gomes et al. (2008) referem que a variedade de fontes de avaliação possibilita uma melhor análise de diferentes aspetos no avaliado e ainda que diferentes fontes combinadas proporcionam uma avaliação mais completa.

Ainda segundo Sousa, et al. (2006) os principais objetivos da avaliação de desempenho são: cumprir os objetivos organizacionais; promover e reforçar a inovação e adaptação à mudança da cultura organizacional; superar desempenhos médios, ou seja, melhorar comportamentos e produtividade; fomentar a excelência e principalmente melhorar a comunicação interna. Para o gestor de Recursos humanos é importante conseguir compreender e analisar as falhas de cada colaborador e da equipa em conjunto, formar na altura certa de maneira a alterar estes comportamentos e/ou ações não desejadas, que irá permitir à organização que desenvolva uma estratégia e assim atinja os seus objetivos.

### 3.6 SISTEMA DE RECOMPENSAS

Câmara et al (2007), definem o sistema de recompensas como o conjunto de compensações tangíveis e intangíveis, dado pela empresa ao colaborador cujo objetivo é incentivar e manter o bom desempenho, assim como reforçar e cultivar o interesse dos colaboradores na empresa.

O sistema de recompensa é um conjunto de princípios e diretrizes, relacionadas com retribuições de natureza material ou imaterial, que cada organização define para os seus colaboradores, em compensação pelo trabalho realizado. Este deve garantir a igualdade interna, permitir competitividade no mercado de trabalho e a distinção dos salários através de mérito individual (Sousa et al.,2006). Para este autor, os sistemas de recompensas podem-se basear em diferentes fatores, tais como: categoria profissional, antiguidade na organização, responsabilidade, potencial, resultados individuais e de equipa. Ainda se deve considerar o mercado em que a organização está inserida.

As organizações sentem cada vez mais necessidade de gratificar os seus colaboradores, não só pelo desempenho e contributo que os mesmos têm no seguimento dos objetivos organizacionais, mas também porque procuram nestes colaboradores determinados tipos de comportamentos benéficos para ambos. Dutra (2002) refere que as organizações têm diversas formas de recompensar o colaborador, desde o agradecimento formal como um elogio público, uma carta, prémios, aumento do salário ou até uma promoção para posições onde os desafios são diferentes e onde este se sinta mais concretizado. De



acordo com Moreno (2012), a recompensa deve ser baseada na igualdade interna e externa e relacionada com o desempenho individual dos colaboradores na organização, ou seja, uma troca de valor.

Um sistema de recompensas é então um conjunto de ferramentas alinhadas com a estratégia da organização, monetária e não monetária, que constituem a contribuição do desempenho pessoal do colaborador, destinando-se a motivar e fazer o devido retorno de investimento à organização (Câmara, 2016).

Câmara (2011) chama, no entanto, a atenção para algumas desvantagens pertinentes da prática de recompensas, que é a possibilidade de estas virem a desencorajar o trabalho em equipa e estimular o individualismo, o facto de os colaboradores se focarem mais a curto prazo e não a longo prazo, e ainda que devido a tanta atenção que este esteja a receber dentro da organização, que o desempenho em si já não esteja a ser analisado mas sim influenciado.

Segundo Sousa et al. (2006) os objetivos fundamentais de um sistema de recompensas bem integrado são ampliar e fortalecer a cultura da organização, capacidade de atração e retenção dos melhores talentos, melhorar a motivação e por consequência a produtividade e, ainda, fortalecer o papel da hierarquia e dos seus vários níveis na organização, de modo a haver uma melhor diferenciação dos mesmos, com uma melhor comunicação.

As recompensas podem ser divididas em dois tipos: recompensas extrínsecas, ao qual podemos chamar também monetárias e recompensas intrínsecas, as chamadas recompensas não monetárias (Câmara, 2011).

Em relação às recompensas extrínsecas, o autor identifica ainda quatro diferentes tipos de recompensas, nomeadamente: o salário, os incentivos, os benefícios e os símbolos de estatuto. Sousa et al. (2006) explicam as recompensas extrínsecas de natureza material, como prémios monetários.

As recompensas intrínsecas são recompensas não monetárias ou intangíveis, que concedem motivação e estão diretamente ligadas ao trabalho realizado. Sousa et al. (2006) referem que estes tipos de recompensas passam primordialmente pelo

reconhecimento e pela necessidade de autoestima e autorrealização e estes atingem-se através do reforço de alguns pontos como: avaliação de desempenho; a gestão de carreiras; o envolvimento dos colaboradores na estratégia da organização e ainda pela gestão de competências. Este tipo de recompensas são as que geram motivação e geram o reconhecimento e valor entre o colaborador e a organização.

Decorre atualmente uma alteração nos valores socioculturais em relação à família, motivações próprias e percurso profissional. Os colaboradores procuram não só o bem-estar geral e uma melhor integração no trabalho, mas também uma ligação à sua vida pessoal, o que deu aso a uma maior preocupação e um aumento na procura de qualidade de vida no trabalho. Com este movimento começa a haver outro tipo de remunerações, não dando tanta incidência às remunerações financeiras, mas sim à valorização do profissional como essencial ao sucesso da organização. Desta forma, as organizações começam a delinear e implementar políticas de gestão direcionadas para o colaborador ao nível da atração e retenção de talentos, havendo também uma valorização de recompensas intrínsecas ou não monetárias.

Ao motivar os trabalhadores, o seu desempenho torna-se mais eficiente, dando possibilidade à organização de atrair e reter os melhores talentos que esta necessita para salvaguardar o seu lugar na inovação e desenvolvimento da indústria.

### 3.7 GESTÃO DE CARREIRAS

Com a evolução do mercado, a competitividade aumentou. A organização tem de oferecer mais e ir mais além, se quiser receber mais empenho dos seus colaboradores, adotando uma postura na gestão onde possam ser valorizadas as competências de cada um e apoiadas no sentido de crescimento organizacional. As práticas de gestão praticadas pelo departamento de Recursos Humanos revelam-se uma ferramenta rica e eficiente, no entanto estas nem sempre são bem utilizadas pelas organizações ao nível do fortalecimento da ligação entre empregador/colaborador e própria satisfação dos mesmos, sendo este o cliente número um de qualquer organização.

A gestão de carreiras é um processo de planeamento estratégico no qual um profissional utiliza para delinear o seu caminho profissional e académico, segundo as suas ambições. É um crescimento e maturação diferente para cada indivíduo, no qual todas as decisões e aprendizagens são o delinear de um futuro, acompanhando a evolução e preparação do mesmo. Dentro das organizações, existe uma gestão complementar para conseguirem ir de acordo com as necessidades e objetivos da mesma, uma prática utilizada pelos recursos humanos.

A gestão de carreiras segundo Sousa et al, (2006) é um processo que dá a possibilidade ao colaborador de conhecer as particularidades estratégicas da organização e vice-versa, dando uma explicação coesa das opções de carreira e futuro ou não na empresa; possibilita também um plano de ação concreto sobre a gestão dos mesmos, onde se pode desenvolver, ultimamente, as competências dos colaboradores. Este processo deve ir ao encontro das necessidades e própria cultura organizacional.

O aplicar desta prática de gestão de recursos humanos traz uma mais valia às empresas, apoiando no crescimento de valor do capital humano e tornando-o numa vantagem competitiva.

O desenvolvimento de carreiras para Sousa et al. (2006), tem como principais objetivos:

- A possibilidade do colaborador e a organização se conhecerem melhor, no que diz respeito às características do colaborador e aos seus interesses para com a organização;
- Um conhecimento mais aprofundado sobre as opções de carreira do colaborador;
- Um planeamento apropriado e consistente da ação de desenvolvimento de carreira;
- O desenvolvimento das competências individuais de cada colaborador;
- Uma gestão de mercado interno que vá ao encontro das necessidades da organização e com a sua cultura organizacional.

De acordo com o mesmo autor, os movimentos de carreira que podem ser reconhecidos dentro de uma organização, são nomeadamente: os movimentos horizontais, como a rotação de posto de trabalho e polivalência do colaborador; os movimentos verticais, como a progressão e promoção na carreira a nível hierárquico e os movimentos internos,

que são caracterizados como processos informais na aquisição de poder e influência dentro da organização (Sousa et al., 2006).

Um bom sistema de carreiras deve assentar em princípios que representem as concordâncias definidas entre a empresa e os colaboradores, de acordo com Dutra (2002).

## CAPÍTULO 2 - CAPITAL INTELECTUAL NAS ORGANIZAÇÕES

O Capital intelectual é uma temática anteriormente debatida por diversos autores. Esta vem em paralelo com a era da informação e a evolução da sociedade em si. Mesmo não reconhecido, o capital intelectual sempre teve presente, criando consigo riqueza e inovação. De momento, quem tem um intelectual de valor, é valorizado mais que o restante da equipa e colaboradores. Para Stewart (1999, p.14) *“(...) o capital intelectual é composto por - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência - que pode ser usado para criar riqueza”*.

O capital intelectual, segundo Baron e Armstrong (2007), é dividido em três grandes componentes no indivíduo. Estas são o capital humano, o capital social e, por último, o capital organizacional. O capital humano de uma empresa abrange todas as qualificações, conhecimentos e as capacidades de desenvolver e inovar ideias de todos

os seus colaboradores. Assim sendo, o capital humano é uma das bases estratégicas de uma organização, acrescentando vantagens competitivas de mercado.

O capital social apresentado, de acordo com Baron e Armstrong (2007), refere-se às vastas redes de relacionamento baseadas na confiança, cooperação e inovação que são desenvolvidas pelos indivíduos dentro e fora da organização, facilitando assim o acesso à informação e aumento de conhecimento.

O capital organizacional é basicamente a estrutura da organização detentora dos profissionais. Esta é refletida nos seus colaboradores e, conseqüentemente, no mercado. Os autores, Baron e Armstrong (2009), defendem que estas três componentes trabalham juntas, no que diz respeito ao desenvolvimento ou não de um talento. O intelectual de um profissional juntamente com a aprendizagem social e organizacional, fazem o capital intelectual.

Após o estudo dos autores acima mencionados, podemos concluir que o capital humano é assim composto por todo o conhecimento dos colaboradores e das suas capacidades de desenvolver determinadas atividades de importância para a empresa em si, realizar o trabalho de modo a que produza valor económico e especialmente de gerar inovação e melhorias em prol da organização. Por isto mesmo, este torna-se um ativo primário das empresas. Cabe ao departamento de recursos humanos liderar este desenvolvimento contínuo após o seu recrutamento e seleção através do processo de identificar, motivar e reter os melhores talentos no mercado. O objetivo é cumprir o retorno do investimento por parte da empresa, dedicando-se e trabalhando sempre em prol do aumento dos lucros e reconhecimento da mesma, construindo assim a diferença de valor.

Stewart (1999) afirma que na era da informação, o conhecimento é o recurso mais importante das organizações, sendo uma riqueza de mais valor que o dinheiro. Com o aparecimento de tanta informação, veio o aumento da utilização da internet, onde muita da informação se encontra. O acesso ao conhecimento passa a ser ilimitado e facilitado, tornando-se até comercial. Cabe ao profissional com talento, conseguir emergir nesta rede vasta e sobrepor-se ao comum trabalhador através dos seus conhecimentos e da maneira como este os coloca em prática. O conhecimento passa a ser a principal fonte económica, mais importante que ativos tangíveis como mencionado anteriormente.

## CAPÍTULO 3 - ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTO

### 1- CONCEITO DE TALENTO

De acordo com Câmara et al (2007), o conceito de talento passa maioritariamente por valores pessoais, nomeadamente a ligação entre a ação, a visão e paixão de cada indivíduo, concedendo-lhe assim uma posição estratégica na sua valorização como capital humano. Estes acreditam que o talento dentro de qualquer organização, por si só cria não só valor interno, mas também externo no mercado de trabalho.

Existe muito trabalho por detrás de cada decisão feita pela gestão de recursos humanos, na ótica da retenção de talento visto que tem vindo a ser considerado um *must* da gestão de organizações, de modo a singularmente identificar e atrair o melhor talento e depois

desenvolver o mesmo, e ultimamente retê-lo (objetivo final). Para Berger e Berger (2003), os talentos, tendem a ser vistos como modelos, uma vez que estes demonstram um desempenho superior para os restantes colaboradores e, assim sendo, um papel elementar para o sucesso da organização. A organização deverá valorizar os talentos que trabalham bem, assim como desenvolver meios para os reter. Cada indivíduo é diferente, tornando assim o trabalho do departamento muito mais complicado, pois tem de ser feito o perfil do talento, de modo a saber que caminho pode ser seguido dentro da empresa, seguindo os seus padrões, alinhando o mesmo com o plano de estratégia da empresa, de modo a estarem em sintonia com os objetivos estratégicos e futuro crescimento da mesma.

Chiavenato, (2009) destaca a importância do talento enquanto parceiro de negócio da organização, considerando que este assume a responsabilidade total pelo desempenho das suas tarefas, a melhoria contínua do desempenho da organização, o cumprimento dos objetivos definidos, a capacidade de trabalhar em equipa e a orientação para o atendimento ao cliente.

Os autores Berger e Berger (2003), consideram que os talentos podem ser reconhecidos como modelo a seguir para os demais colaboradores, sendo este reconhecimento e consequente seguimento do profissionalismo, considerado fundamental para o sucesso da organização. Ao demonstrarem efetivamente um desempenho superior, a organização necessitará de desenvolver e implementar estratégias de retenção de talento e ter capacidade de utilizar as aptidões dos mesmos de forma a aumentar o desempenho organizacional.

Câmara et al (2007) consideram ainda que tal profissional com talento, empenha-se de maneira fora do normal, diferente do profissional comum, entregando assim à organização algo de valor que o profissional comum não consegue desempenhar, através do foco e esforço do mesmo.

## 2- ATRAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DE TALENTO

O talento é uma característica adquirida ou uma capacidade que é aperfeiçoada durante o crescimento do indivíduo. Tais aperfeiçoamentos devem-se a aprendizagens, não só a nível profissional, mas também a nível social e psicológico, como comportamentos adquiridos ao longo do crescimento.

O capital intelectual pode determinar um trabalhador de ir para empresa A em vez de B. Existem inúmeras razões pela qual este decide trabalhar numa empresa com capital intelectual, alguns como ambiente de trabalho na organização, aprendizagem, desafios impostos, relações entre hierarquias e a própria segurança no trabalho. Há que oferecer benefícios adicionais adequados ao valor da pessoa como colaborador, as suas competências e também as habilidades. Segundo Chiavenato, o papel que a gestão de pessoas detém lança desafios estratégico, afirmando assim que:

*“O alinhamento das pessoas e de seu desempenho e competências as estratégias do negócio e as metas organizacionais figura hoje como condição básica para que os gestores de linha sejam bem-sucedidos em suas atividades. Dentro desse contexto, o relacionamento entre a organização e as pessoas que nela trabalham torna-se um aspecto de primordial importância.”* (Chiavenato, 2010 p.440)

Segundo Câmara et al. (2007) pressupõe-se que uma boa política de atração de talentos aposta não só no desenvolvimento dos potenciais talentos internos, mas também na procura de meios criativos para atrair talentos externos. No processo de atração de talento, os autores referem que é fundamental que a organização mantenha uma visão lógica do que é o talento, procurando alinhar o perfil dos possíveis candidatos às particularidades da cultura organizacional.

No mercado atual, atrair e reter talentos torna-se difícil, a remuneração salarial já não é suficiente. Muitas organizações recorrem a empresas de consultoria ou os chamados *headhunters* (caça talentos), de modo a identificar os melhores talentos no mercado, quer este esteja desempregado, a trabalhar para empresas concorrentes ou apenas a procura de um novo desafio ou oportunidade.

Também muito utilizado em muitas organizações são os programas de estágios, são um meio para atrair talento jovem, ainda no início da sua carreira. Assim, consegue-se identificar mais facilmente os talentos em mãos, desenvolvê-los por tempo determinado



para depois retê-los. Nesta perspectiva, as empresas podem estrategicamente desenvolver um colaborador para uma determinada posição organizacional.

## 2.1 *EMPLOYER BRANDING*

Uma prática já muito falada e utilizada pelas organizações é o *Employer Branding*, prática que visa potencializar a atração e retenção do melhor talento para cada organização, segundo a sua cultura. No mercado atual, as empresas requerem a melhor qualificação dos profissionais e da concorrência, atraindo e retraindo os melhores colaboradores, de modo a conseguir uma vantagem competitiva no mercado em que atua. Esta prática é conhecida por construir/melhorar a imagem positiva da empresa, promover a atratividade e, eficazmente, reter os melhores profissionais.

Segundo os autores Backhaus e Tikoo (2004), o grande objetivo da prática de *Employer Branding* é a promoção da diferença atrativa de valor enquanto empregador que o distingue da sua concorrência, tanto internamente como externamente. Sendo que ao ter uma boa reputação empresarial, a própria atração de pessoas qualificadas torna-se mais fácil, reduzindo assim o tempo gasto neste processo. Este não deixa de ser um processo caro e longo, relativamente a outras práticas mais tradicionais de recrutamento e seleção abrangidas pelas empresas.

Na temática apresentada, Backhaus e Tikoo (2004), reconhecem a relação do *Employer Branding* com os Recursos Humanos, baseado no princípio de que o capital humano acrescenta valor para qualquer organização, sendo esta a grande fonte de vantagem competitiva das empresas, sendo que esta melhora e facilita os processos de recrutamento e seleção, promove a atração alheia e retenção dos melhores colaboradores, por consequente resulta no aumento dos níveis de produtividade e compromisso dos demais. O planeamento desta ferramenta deve ser contínuo, visto que o mercado em si também está em constante mudança, os chefes de departamento aqui são de elevada importância, porque são estes que estão em contacto com os colaboradores nas suas horas de trabalho. Existe obviamente uma necessidade de melhorar e ajustar o plano conforme o desempenho e produtividade dos seus

colaboradores e conforme crescimento e avanço do mercado de modo a ser benéfico para as duas posições, empregado e empregador.

O longo processo do *Employer Branding*, como ferramenta das práticas de gestão de recursos humanos, alinha-se com os objetivos estratégicos de uma organização, objetivos estes que podem ser estabelecidos a curto e a longo prazo. O processo define-se assim em três passos, segundo Backhaus e Tikoo (2004).

O primeiro passa pela delineação de um plano em proposta de valor de acordo com os seus objetivos organizacionais. Este plano reflete a maneira como cada empresa quer ser definida, ser vista no mercado, em relação à concorrência e potenciais talentos, que se for bem abordado vai atrair os potenciais talentos referenciados. Este plano acaba por ser único porque alinha-se com a cultura de cada organização, as qualidades de cada um dos seus colaboradores que se tornam a vantagem da empresa, assim como o tipo de serviço apresentado ao cliente.

O segundo passo é a divulgação da identidade (proposta de valor) ao mercado, através de ferramentas de Marketing, esta estratégia vai determinar a eficácia na divulgação das práticas da organização, assim como dos benefícios em trabalhar em tal empresa. Este segundo passo vai proporcionar à organização que potenciais talentos reconheçam o nome como um desenvolvimento positivo na sua carreira e queiram efetivamente trabalhar lá.

O terceiro passo é evidentemente que a organização consiga introduzir e manter na sua cultura organizacional, todas estas práticas. Esta vai determinar a divulgação contínua da sua cultura organizacional e o que a mesma tem para oferecer para além dos direitos tradicionais do colaborador, como excelente ambiente de trabalho, sentido de desenvolvimento e prospeção na carreira do colaborador, sendo assim facilitada a retenção dos mesmos.

Dá assim a entender que quanto mais atrativa uma organização é aos olhos dos potenciais talentos, mais forte se torna a marca de empregador. A atratividade organizacional é fulcral, visto que se reflete nas decisões de um profissional face à mesma, podendo ser visto como um potencial sítio para trabalhar (Berthon et al., 2005).

Conclui-se assim que, a definição de uma estratégia na vertente *Employer Branding* é fundamental na política de Gestão de Recursos humanos, solidificando a posição da organização no mercado e o sucesso da mesma.

### 3- DESENVOLVIMENTO DE TALENTO

O desenvolvimento dos colaboradores e da organização é um conjunto de práticas de carisma educacional que tem como objetivo a melhoria do desempenho pessoal e da respetiva organização.

Para os talentos, o desenvolvimento pode significar inúmeras coisas, desde experiências que desafiem a sua perícia na área, orientação por parte da organização ou de alguém em particular com quem o mesmo se identifique ou formação específica tanto na sua área de conhecimentos como novas aprendizagens, que enriqueçam o profissional. Câmara et al. (2007) mencionam que para desenvolver o talento é já necessário que haja desenvolvimento na organização e que esteja adaptado à própria cultura da mesma. Os autores assinalam a importância das políticas de *Mentoring* e *Coaching* como duas práticas fundamentais no desenvolvimento dos profissionais, visto que estas são práticas de ação contínua.

#### 3.1 FORMAÇÃO QUALIFICADA

Entende-se por formação qualificada um conjunto de atividades realizadas para adquirir novos conhecimentos tanto prático como teórico, competências e atitudes. A formação vai determinar o bom desempenho do profissional, tanto na organização como na sua carreira.

Originalmente, a formação era vista como uma obrigação e uma despesa, no entanto atualmente é vista como um investimento de valor tanto para o profissional como para a organização. Esta prática faz com que os profissionais quando atualizados nas novas

tendências, novas legislações e tecnologia, estejam a contribuir ativamente para a capacidade de inovação e adaptação da organização em relação ao mercado atual. A formação deve ser planeada, sendo que primeiramente deve fazer-se um levantamento das necessidades de formação nos colaboradores, formar e executar o plano de formação a após a mesma, fazer uma avaliação do desempenho dos colaboradores de modo a verificar se a formação realizada tem tido resultado e que mais competências/ áreas precisam de ser trabalhadas.

Para além das tradicionais formações, existe também o *E-learning* e o *Job rotation*.

*E-learning* entende-se também por ensino eletrónico, corresponde à aprendizagem apoiada em Tecnologia de Informação e Comunicação, aproveitando assim as capacidades da Internet para comunicação e distribuição de conteúdos. Através deste tipo de formação, o profissional não precisa de se deslocar ou ocupar tempo nas horas de trabalho, dando-lhe uma maior flexibilidade para poder adquirir conhecimentos em diversas áreas, amplificando assim as suas competências em qualquer lugar.

*Job rotation* é uma prática utilizada para maximizar o rendimento de um profissional dentro da organização. Neste processo o profissional passa pelos diversos departamentos por determinado período, de modo a conhecer as atividades e especificidades de cada um destes. Ao ter toda esta informação e conhecimento, este é muito mais capacitado e conhece mais aprofundadamente as atividades e cultura da sua organização. No entanto, o facto de um profissional passar por todos os departamentos, pode não ser totalmente benéfico, isto é, ao ter mais conhecimento dos vários departamentos este acaba por não ter conhecimentos específicos, mas sim generalistas.

### 3.2 MENTORING

O programa de *Mentoring* tem sido reconhecido como um ponto fundamental no desenvolvimento de talento assim como na progressão de carreira dos profissionais.

De acordo com Poulsen (2013), o *mentoring* define-se como um acordo entre duas pessoas com níveis de experiência diferentes, com o intuito de aprender e crescer, assumindo um compromisso de aprendizagem de nível interpessoal. Segundo este autor,

o *mentoring* no que diz respeito à organização, é um processo estratégico de desenvolvimento que suporta os objetivos e valores e visão da mesma e ainda dá a possibilidade aos colaboradores de se desenvolverem consoante as suas ambições e objetivos profissionais.

*Mentoring* define-se, então, como um processo de relação entre mentor e *mentee*, que visa o desenvolvimento profissional do *mentee* através dos conhecimentos e da experiência do mentor. Esta relação costuma ser profissional, no entanto existem exceções com o passar do tempo. Por norma esta relação identifica-se quando o *mentee* escolhe um mentor, alguém com quem este se identifica e cuja carreira reflita possíveis ligações no futuro do *mentee*, definida como *Mentoring* Informal. Esta relação assemelha-se à relação professor-aluno, visto que o objetivo do professor é passar conhecimento. No entanto a relação do *mentoring*, não passa apenas por passar conhecimento, mas também por direcionar o *mentee* no melhor caminho, dependendo das ambições profissionais do mesmo. O *mentee* é assim um profissional menos experiente que procura apoio, aprendizagem e orientação no decorrer da sua carreira, abrindo novos horizontes e obtendo novas perspetivas de alguém que conhece melhor a área e o mercado em que se inserem. Para Chiavenato, “*O mentoring está ligado à orientação mais ampla do desenvolvimento da carreira do funcionário a partir de um mentor que propicia a identificação de (...) horizontes novos e mais amplos no sentido de aumentar as competências atuais e se estende para o futuro em termos de carreira profissional.*” (Chiavenato 2002, p.131)

De acordo com Poulsen (2013) o uso dos programas de *Mentoring* tem sido cada vez mais utilizado dentro das organizações, nas mais diversas áreas. O autor reafirma ainda que as relações existentes entre mentor e *mentee* não são permanentes, sendo que podem existir vários mentores ao longo do percurso profissional do *mentee*.

Para Chiavenato (2002), o processo de *mentoring* deve considerar algumas exigências para que se alcance sucesso e os resultados esperados, através da promoção de carreira dos *mentees* e abertura dos horizontes do mesmo em relação ao seu futuro.

Chiavenato (2002) refere que o conceito geral de *mentoring* pode sofrer algumas variações, nomeadamente:

- O *mentoring* pode ser definido como uma relação entre um jovem e uma pessoa mais velha e com mais experiência, em que o mentor oferece apoio e orientação para melhorar o sucesso do jovem no percurso profissional e pessoal;
- Um mentor é um membro experiente da profissão ou da organização que oferece apoio, instruções, retorno da avaliação e ainda amizade; este gera as oportunidades para que o *mentee* possa mostrar as suas capacidades; possibilita desafios e serve como modelo a seguir.
- O processo de *mentoring* está relacionado com executivos de nível hierárquico mais alto que oferecem orientação e apoio para o desenvolvimento de carreira das pessoas. Os mentores são então executivos que aconselham, impulsionam e protegem os seus *mentees*.
- O *mentoring* está orientado para o relacionamento entre colegas mais experientes e menos experientes que envolve orientação, partilha de contatos e apoio em geral no desenvolvimento da carreira.
- *Mentoring* é uma relação de apoio na qual uma pessoa mais experiente partilha o seu conhecimento, sabedoria e experiência para uma pessoa mais nova, no sentido de o ajudar no desenvolvimento da sua carreira.

Chiavenato (2002) relata, no entanto, algumas barreiras focadas na relação mentor-*mentee* de sexos diferentes, assim como entre minorias e diferentes raças. Porém, o autor acredita que estas barreiras se encontram na cabeça das pessoas e não tanto no comportamento da organização, e que após ultrapassá-las, o *mentoring* pode ser uma excelente ferramenta no desenvolvimento de carreiras.

Segundo Washington, (2010), um dos grandes benefícios deste processo para os *mentees* no contexto de integração e acolhimento na organização, é o facto de este permitir que um novo colaborador se adapte mais facilmente à cultura da mesma.

### 3.2.1 TIPOS DE MENTORING

Chiavenato (2002) distingue dois programas de *mentoring*, nomeadamente: o *Mentoring* Interno e o *Mentoring* Externo ou B2B. Através do *mentoring* interno, é possível desenvolver os colaboradores que mais necessitam dentro da organização ou grupo de organizações. Não chega proporcionar apenas a oportunidade, deve-se também

proporcionar condições para aproveitar tais oportunidades. Este processo implica para a organização assistir e apoiar os seus colaboradores de maneira a que estes possam encontrar o seu caminho e ajudar a organização a alcançar os objetivos definidos. O *mentoring* externo ou B2B, não se foca dentro de uma organização, mas sim fora dela, podendo ser utilizado nos dois ambientes. Este processo significa a partilha de conhecimento, informação, parcerias e contactos do mentor para o *mentee*, esta partilha é fundamental para encorajar o *mentee* na sua carreira, não facilitando, mas sim proporcionando uma variedade de conhecimentos e recursos adequados. Washington (2010), no entanto, classifica o *Mentoring* como Formal e Informal. O *Mentoring* Formal, segundo a autora, é a experiência de passagem de aprendizagem com outra pessoa dentro da organização, normalmente realizada através de programas formais. Segundo Poulsen (2014), o *Mentoring* Formal corresponde a um processo formal de correspondência entre Mentor e *Mentee*, tendo como o principal objetivo oferecer o melhor processo de aprendizagem para ambas as partes. O *Mentoring* Informal, dá-se quando um indivíduo prefere encontrar um mentor que se adeque a si e com quem se identifique, que o oriente e o apoie no processo de desenvolvimento de carreira, através de uma relação informal (Washington, 2010).

Em Hotelaria este processo é muito utilizado, quando por exemplo, na abertura de uma unidade Hoteleira a empregada de andares vai aprender com uma Governanta Geral de outro Hotel da mesma cadeia, para que possa, assim, progredir na carreira e passar para Governanta Geral do Hotel em abertura.

### 3.2.2 O PAPEL DO MENTOR

Na visão do *mentee*, é muito habitual o Mentor representar a organização e é visto como um exemplo a seguir, tendo assim impacto no sucesso de uma relação de *mentoring* (Poulsen, 2013). Para garantir o sucesso da relação é necessário que os Mentores sejam selecionados mediante os objetivos e os comportamentos esperados pela organização. É fundamental para o sucesso da relação Mentor- *Mentee* que os Mentores estejam bem informados do seu papel, disponíveis e bem preparados (Poulsen, 2013).

Para Chiavenato (2002) o Mentor deve conseguir incentivar e estimular a evolução do *mentee*, facilitando a sua aprendizagem e mostrando-lhe o caminho, não dando as

soluções, equilibrando ambas as funções de colega e pai, dando assim a oportunidade ao *mentee* de se questionar, refletir e evoluir consoante a situação.

De salientar ainda, a grande diferença entre o *Mentoring* e o *Coaching*, ao contrário do *Mentoring* que pretende enquadrar o colaborador dentro do meio ambiente da organização e mercado, o *Coaching* trabalha um âmbito mais operacional (Chiavenato, 2002)

### 3.3 COACHING

De acordo com Gil (2001) o termo *coaching* foi utilizado inicialmente no desporto, em demonstração do papel do perito, no entanto, esse termo foi depois introduzido a outras áreas. A sua interpretação foi evoluindo e começou a ficar conhecido como orientador e estimulador para o autodesenvolvimento dos *coachees* (Araújo, 2011)

Segundo Chiavenato (2002, p.41) “*Coaching* é um tipo de relacionamento no qual o coach se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho”. Segundo este autor, o *coaching* está-se a tornar uma necessidade nas organizações pelos demais benefícios este processo traz. Chiavenato refere quatro razões pelas quais se torna uma necessidade recorrer a esta ferramenta.

A primeira razão, passa pela constante mudança no mundo dos negócios, a evolução altamente competitiva. Enquanto que antes, os negócios eram mais previsíveis, com falta de liderança, hoje treinam-se profissionais para puderem dar seguimento nas organizações inseridas num mercado em constante evolução. A segunda razão, segundo o autor, é a mudança de liderança hierárquica dentro das organizações, antigamente mostravam hierarquias verticais onde cada um tinha o seu papel a desenrolar, atualmente as hierarquias apresentam menos níveis hierárquicos na vertical, predominando-se na horizontal, querendo dizer também que a resolução de problemas é uma capacidade cada vez mais exigida. A terceira razão, passa pelo reconhecimento e valorização do capital humano nas organizações. O capital humano é o valor intangível que mais riqueza contém dentro de cada organização, o conhecimento e a competência



de cada talento. A quarta e última razão do autor para as organizações cada vez mais requererem *coaching* é pelo facto do capital humano apenas poder crescer e ser desenvolvido através do processo de aprendizagem. A organização para se desenvolver a si própria tem de primeiramente desenvolver as competências do seu capital humano. O *coaching* é assim, uma via mais simples e efetiva de garantir o desenvolvimento dos colaboradores dentro das organizações, através de aprendizagem contínua (Chiavenato, 2002)

Gil (2001) apresenta alguns benefícios da utilização da ferramenta de *coaching*, nomeadamente:

- Facilita no processo de definição de objetivos e assegura que o capital humano vai na direção correta;
- Apoia a descobrir as competências necessárias para um melhor desempenho de forma objetiva;
- Ajuda a ultrapassar obstáculos como atitudes e condutas que não ajudam na realização profissional;
- Desenvolve um sistema para oferecer e receber feedback, com o intuito de melhoria do desempenho e motivação dos colaboradores;
- Cria uma melhor estrutura de comunicação, essencial na gestão de conflitos internos;
- Encoraja o desenvolvimento pessoal e profissional.

Pelas várias razões apresentadas acima, Chiavenato (2002), menciona que o *coaching* pode ser entendido como uma técnica de supervisão, orientação, formação e de gestão de desempenho, todas estas cruciais dentro de qualquer organização. De maneira direta e simples motiva os colaboradores, incentiva aprendizagem e melhora a qualidade de vida no trabalho.

Após o estudo deste processo de desenvolvimento de talento em particular, podemos concluir que o termo *coaching* é bastante difundido atualmente no meio das organizações, tendo-se tornado uma estratégia a seguir, uma vez que possibilita a formação de equipas de elevado rendimento, ajustando-se e atuando conforme as exigências do mercado.

#### 4- RETENÇÃO DE TALENTO

O mercado mundial passa por constantes mudanças e as organizações carecem de utilizar cada vez mais estratégias para a Retenção de Talentos, tendo como principal finalidade atrair novos e talentosos colaboradores e criando mecanismos para mantê-los na organização.

A retenção de talentos é a execução da gestão estratégica dos Recursos Humanos em que a fidelização dos colaboradores com a organização é desenvolvida através de políticas e práticas de retenção de talentos em que oferecem aos seus colaboradores meios atrativos de crescimento, incentivo, além de desenvolvimento profissional e pessoal.

A procura por colaboradores talentosos que se adequem aos requisitos exigidos pelas demais organizações tem sido um fator fundamental na gestão dos recursos humanos, o que obriga o departamento a procurar soluções que se adequem igualmente aos requisitos da organização.

Câmara et al. (2007) nomeiam três fatores que influenciam a retenção dos talentos, nomeadamente:

- Constante aposta no desenvolvimento dos talentos, que diz respeito à aprendizagem e desenvolvimento, o feedback como estímulo e o enriquecimento do cargo;
- Sistemas de recompensas adequadas, deverá ser atribuída ao talento uma compensação adequada às suas características e valor, assente numa constante avaliação de desempenho;
- Aposta em níveis motivacionais estabelecidos com compromisso e uma estrutura organizacional que dê a possibilidade aos colaboradores um papel adequado ao seu talento e desempenho, permitindo assim que o talento se exponha de forma saudável.

Os talentos sentem-se mais motivados para trabalhar numa organização se esta tiver uma visão ambiciosa e se a cultura organizacional for enquadrada nos valores éticos e

missão da organização, fortalecendo assim o sentimento e orgulho dos colaboradores em pertencer à mesma.

Chiavenato (2009) refere que valorizar os colaboradores e investir nos mesmos é uma grande mais valia para a organização, visto que quando um colaborador sai da empresa, este leva consigo todo o conhecimento adquirido enquanto na organização. O mesmo se diz dos colaboradores talentosos que entram numa organização com conhecimentos adquiridos numa outra organização, através do investimento no desenvolvimento do mesmo colaborador, este trará estes conhecimentos para a nova organização, valorizando-a com a sua contratação.

Existem assim várias práticas que podem ser implementadas para que a retenção de talentos seja cada vez maior. Sendo que todas as organizações são diferentes, também são os seus colaboradores, daí ser necessário estudar as motivações dos colaboradores e as suas necessidades como profissional, para que os incentivos estejam de acordo com as expectativas dos mesmos.

De acordo com Câmara et al, (2007) existem diversos fatores que influenciam a retenção de talentos nas organizações tais como: a formação e desenvolvimento constante; um sistema de recompensas adaptado ao desempenho do talento e do seu impacto na organização e a conservação da equidade interna e externa. Segundo os autores, um dos grandes fatores de retenção foca-se no salário emocional, pelo que consideram importante que as organizações desenvolvam estratégias para manter os colaboradores motivados e comprometidos com a mesma. Dos vários incentivos que influenciam a retenção dos colaboradores, os mais importantes grupos de incentivos a ter em conta segundo Buyens et al (2005), são nomeadamente:

1. Benefícios financeiros e emocionais;
2. Formação e oportunidades de desenvolvimento de carreira;
3. Conteúdo funcional;
4. Ambiente social e organizacional;
5. Equilíbrio entre vida profissional e familiar.

#### Benefícios financeiros e emocionais

Os benefícios oferecidos pelas organizações, que são muito valorizados e cada vez mais utilizados como forma de retenção, motivação e compromisso do colaborador com a organização. A gestão de talentos requer uma maior abordagem, no que diz respeito ao investimento a fazer nos colaboradores. Naturalmente que a compensação salarial é fundamental para atrair e reter os melhores talentos, no entanto reconhece-se que cada vez mais as organizações veem o salário como apenas uma das várias peças base à retenção, admitindo os desafios na organização, a gestão de carreira e a atenção por parte da mesma, de serem alguns dos outros fatores fundamentais à atração e retenção de talentos. (Stahl et al, 2012).

Robbins (2005) mostra que se podem aplicar alguns exemplos de programas de reconhecimento dos colaboradores, nomeadamente:

- Programas de reconhecimento: recompensa do comportamento através de reconhecimento;
- Programas de envolvimento: programa de participação que desperta o aumento do compromisso do colaborador com a organização;
- Programas de remuneração variável: programa em que parte da remuneração base do colaborador se baseia no desempenho individual e/ou organizacional;
- Planos de remuneração por habilidades: determinação do salário de acordo com as aptidões do colaborador ou na variedade de funções que este realiza;
- Benefícios Flexíveis: Pacotes de planos com variadas opções de benefícios que reflita as necessidades pessoais de cada colaborador.

O planeamento de uma remuneração estratégica é, segundo Dutra (2002) todas as formas disponíveis atualmente, ou seja, a remuneração base, os benefícios e os demais benefícios oferecidos pela organização, nomeadamente a remuneração por competências, remuneração variável e remuneração por resultados.

### Formação e desenvolvimento de carreira

Apesar da recompensa financeira ser uma das peças mais importantes, este item tem gerado alguma discussão, sendo que atualmente pode ser considerado como um fator motivacional fraco. É compreensível que as oportunidades de desenvolvimento de carreira sejam uma das principais formas de retenção dos colaboradores talentosos. Esta estratégia de retenção tem como objetivo criar oportunidades de promoção de carreira dentro da empresa e oportunidades de formação e desenvolvimento das competências de cada colaborador. Esta aposta feita nos colaboradores, realizada por parte das organizações, possibilita o fortalecimento do compromisso entre organização e o colaborador (Madeira,2013).

De acordo com Chiavenato (2010), formação é um processo educacional de curto prazo, através do qual as pessoas retiram conhecimentos, atitudes e competências de forma a alcançar os objetivos previamente delineados. A formação envolve todos os conhecimentos específicos relacionados ao trabalho, processo indispensável a todos os colaboradores da organização. É considerada a base essencial para desenvolver competências e o desempenho dos cargos, contribuindo consequentemente para o alcance dos objetivos.

*“[...] a formação é considerada um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas”,* afirma Chiavenato (2010, p. 367)

#### Conteúdo funcional

Para os talentos, é extremamente importante que a organização o desafie e torne a função do mesmo atrativa, no sentido em que este não se sinta aborrecido no seu trabalho e se sinta valorizado, que lhes permita sentir que desempenham um papel importante dentro da mesma, referido por Buyens et al (2005). O talento não desempenha uma função apenas pela sua remuneração, mas também pela obtenção de resultados e desafios, mostrando uma possível desmotivação por parte dos colaboradores quando estes desempenham tarefas de rotina.

#### Ambiente organizacional

O ambiente organizacional é extremamente importante na estratégia de retenção, sendo que os colaboradores criam laços e amizades entre si. Os sentimentos de lealdade e de bem-estar apresentam-se fundamentais no momento de decisão entre aceitar um novo desafio ou crescer dentro da organização em que se encontra. Para Robbins (2005), o facto de haver tensão e insatisfação no ambiente de trabalho, dá aso a que as relações dentro da organização não sejam satisfatórias e que conseqüentemente interfira na produtividade. No entanto o autor refere que, por outro lado, se houver um ambiente agradável, onde as pessoas se sentem bem, a probabilidade de que as relações desenvolvidas na empresa tenham mais significado e uma maior satisfação e motivação de todos, é muito maior.

O mesmo autor refere ainda que, quanto maior for a ligação dos colaboradores, maior será a vontade de se manterem na organização: *“A maior parte das organizações contemporâneas está organizada em torno de grupos de trabalho. Quando as pessoas trabalham em grupos, os processos de comunicação são mais frequentes e intensos e as pessoas precisam colaborar umas com as outras para realizar as tarefas. No entanto, se elas sentirem que não pertencem ao grupo ou se este tiver uma baixa coesão entre os membros, as vantagens de trabalhar em grupo tendem a ficar comprometidas.”*(Robbins ,2005, p.54).

#### Equilíbrio vida profissional e pessoal

As atuais gerações de colaboradores têm vindo a atribuir uma grande importância à qualidade de vida, tendo sido visto um aumento no conflito entre a carreira e a vida pessoal. As organizações têm vindo a adotar práticas de recursos humanos que permitam estabelecer um equilíbrio entre a vida profissional e familiar, consideradas fundamentais no ajustamento entre a vida profissional e familiar (Buyens et al, 2005).

#### Comunicação interna

Também muito relevante na retenção de talento é a comunicação interna. Nesse sentido as organizações devem desenvolver e implementar estratégias de comunicação organizacionais orientadas para os colaboradores. O feedback é fundamental e através

dele, o colaborador consegue saber o que a organização espera dele, que competências este precisa de desenvolver, conseguindo assim uma melhoria dos seus resultados. Chiavenato (2010), afirma que os gestores devem dar importância absoluta à comunicação com os demais membros da organização, não necessariamente porque é a abordagem base na realização de atividades da organização, mas sim porque é uma ferramenta básica na satisfação das necessidades humanas dos colaboradores. O colaborador, como ser social que é, sente a necessidade de estar incluído no grupo de forma a que se sinta aceite e para que visualize a importância da sua função na organização, que conseqüentemente gerará um maior compromisso para com a organização. No entanto para que isto aconteça, deve haver uma comunicação clara e objetiva, entre os demais líderes da organização e os colaboradores.

Chiavenato (2007, p.126) afirma que “*um ambiente que encoraja a comunicação aberta, tende a melhorar a satisfação no trabalho e eficácia da organização*”. Percebe-se, então, que, cada vez mais, as organizações sentem necessidade de investir em melhores condições de trabalho para os colaboradores,, como um ambiente organizacional agradável, com boas condições de relacionamento interpessoal, funções e tarefas diárias compatíveis com as necessidades de cada um, como tarefas flexíveis, prêmios por desempenho, formação de qualidade, aposta no desenvolvimento de carreira, sem esquecer a adaptação remuneratória conforme desempenho o desempenho e papel na organização. É assim, muito mais fácil e vantajoso para as organizações de reter um talento do que tentar recrutar um fora da organização (Chiavenato, 2009).

## PARTE 2 - CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE HOTELEIRA – *MAISON ALBAR LE MONUMENTAL PALACE - PARIS INN GROUP*

O Maison Albar Le Monumental Palace Porto faz parte do *Paris Inn Group – Hotel Investment and Asset Management*. Criado em 2005, a *Paris Inn Group* é uma empresa especializada no apoio a investimentos e gestão de ativos hoteleiros nascida da agregação da Céline Albar, quarta geração de uma família de hoteleiros e Jean-Bernard Falco, especialista em investimento hoteleiro parisiense. Como gestor, investidor e proprietário do hotel, a *Paris Inn Group* adquiriu uma reputação e know-how amplamente reconhecidos no setor de hotelaria. A sua experiência operacional abrange as áreas de desenvolvimento de projetos (auditoria preparatória e assistência técnica), gestão hoteleira (operacional, financeira e gestão de TI, gestão de recursos humanos, consultoria jurídica) e marketing de hotéis (gestão de tarifas, marketing online), referenciamento na web, comunicação...). Nos últimos anos, o grupo viu grandes mudanças e um aumento acentuado na sua carteira de hotéis, totalizando 29 hotéis de quatro e cinco estrelas. Em 2014, a *Paris Inn Group* abriu-se internacionalmente por meio da parceria com o *Plateno Group*, a principal marca de hotéis na China. O resultado desta junção levou à criação do "*Maison Albar Hotel*", a primeira marca de hotéis boutique de luxo franco-chineses cuja ambição é abrir cerca de 150 hotéis até 2025/2030.

No ano de 2020, o grupo conta com onze hotéis de 5 estrelas, vinte e três hotéis de 4 estrelas e um hotel de três estrelas.



#### Hotéis de 4 estrelas:

- Best Western Saint Louis
- Hotel Beauchamps
- Best Western Sevres Montparnasse
- Ducs de Bourgogne
- Holiday Inn Paris – Gare de l’Est
- Best Western Plus Paris Velizy
- Best Western Premier Faubourg 88
- Kyriad Prestige Perpignan Centre del Mon
- Best Western Bretagne Montparnasse
- Louvre Saint Honoré
- Best Western Premie Opera Faubourg
- Hôtel de Neuville – Arc de Triomphe
- Holiday Inn Paris Gare Montparnasse
- Best Western Marquis de la Baume
- Elysée Secret
- Opéra Opal
- Marais Grands Boulevards
- Best Western Plus 61 Paris Nation Hotel
- Aulivia Opéra
- Castel Clara

#### Hotéis de 5 estrelas:

- Maison Albar Hotels Le Champs-Elysées
- Maison Albar Hotels L’Imperator
- Maison Albar Hotels Le Monumental Palace
- Maison Albar Hotels Le Diamond
- Maison Albar Hotels Guiyang Yunteng
- Maison Albar Hotels Le Pont-Neuf
- Maison Albar Hotels Luxehills Chengdu
- Masion Albar Lhotels Le Vendome

#### Hotéis de 3 estrelas:

- Le Grand Large 3

## Cronologia do *Paris Inn Group*

1923 - A família Albar adquire o seu primeiro Hotel, o Printania no 20º arrendamento de Paris

1998 - Reencontro entre a família Albar e Jean-Bernard Falcó onde o número de Hotéis passou a 8 em vez de 1.

2005 - O grupo Paris INN nasce. É também o ano da criação e estruturação do Yields-Revenue Management e o lançamento do primeiro portal de E-Commerce. Nesta altura o número de hoteis já tinha subido para 11.

2011 - Junção do grupo Pramerica Real Estate Investors com Paris INN Group através de um investimento de 65 milhões de euros e a aquisição de 4 novos estabelecimentos.

2013 - Junção do grupo Morgan Stanley Real Estate Investment com Paris INN Group através de um investimento de 250 milhões de euros e a aquisição de 4 novos estabelecimentos.

2014 - Obtenção de um hotel de 5 estrelas nos Champs Elysées Mac Mahon, sendo o primeiro estabelecimento a aderir a esta parceria. O grupo é composto por uma central onde é feita a gestão de várias unidades hoteleiras, mas principalmente da Marca Maison Albar Hotels. Para tal, a companhia conta com hoteis desta marca de 5\* em Paris, Nîmes, China e o nosso!

2015 - Adquire-se um edifício de escritórios na rue du Pont Neuf e um segundo edifício, o Best Western Premier Opéra Diamond para a criação de dois futuros hotéis de cinco estrelas. Inauguração do Best Western Premier Opéra Liège.

2016 - Criação de um hotel boutique 5 estrelas, o Maison Albar Hotels Le Pont-Neuf, localizado na 23, rue du Pont-Neuf no 1º arrondissement de Paris. No mesmo ano, o Paris Inn Group adquiriu a gestão do Hôtel La Demeure.

2017 - O Paris Inn Group torna-se membro da Organização Mundial do Turismo (OMT), bem como membro fundador do Welcome City Lab. No mesmo ano, a empresa conquistou o troféu "Melhor Complexo Hoteleiro de Turismo" pelo projeto Maison Albar Hotels Le Pont-Neuf no MIPIM, mercado internacional para profissionais do setor imobiliário. O Best Western Premier Opéra Diamond encontra-se me fase de remodelação para se tornar o Maison Albar Hotels Le Diamond, expandindo assim a

marca Maison Albar Hotels. Em maio deste ano, o Paris Inn Group anuncia a aquisição do hotel L'Imperator em Nîmes.

2018 - Abertura dos primeiros Hotéis Maison Albar na Europa no Porto, num edifício mítico situado na Avenida dos Aliados. que data o ano de 1923, o Maison Albar Hotels Le Monumental Palace.

Aquisição de um edifício na rue du Helder em Paris no 9<sup>o</sup> arrondissement e do hotel Boscolo Park Avenue em Nice, que acolherá a futura Maison Albar.

2019 - Após 2 anos de trabalho, a Maison Albar Hotels - L'Imperator House é inaugurada em junho em Nîmes.



Figura 1 – Logótipo *Maison Albar Hotels*

O Maison Albar Hotels Figura 2 – Logótipo *Maison Albar Hotels* Le Monumental Palace é um hotel boutique de 5 estrelas situado num edifício histórico de 1923 no coração da cidade do Porto, inaugurado em novembro de 2018. Esta propriedade possui 2 restaurantes, um bar, uma piscina interior e um centro de spa e bem-estar. Num dos edifícios mais emblemáticos da cidade, o Le Monumental Palace, foi decorado de forma a recriar a elegância e o ambiente art déco icónico da década de 1930, mantendo alguns elementos e características originais do edifício. Alguns dos detalhes exuberantes da decoração são os espelhos grandiosos, os candeeiros, a utilização de mármore portugueses e de alcatifas com desenhos únicos, a escolha de cada objeto, como os de ferro forjado, escolhidos nos mais diversos antiquários, que no seu conjunto compõem o luxuoso ambiente dos anos 30. A propriedade conta com um total de 76 quartos e seis diferentes tipologias:

63 Quartos Superiores - 40 quartos superiores com vista rua do Almada e 23 quartos superiores com vista Avenida dos Aliados – e 13 suites:

- 5 suites *audacieuses* - o seu ninho delicado
- 5 suite *insensée* - o seu espaço íntimo
- 1 suite *excessive* - o seu duplex nos telhados

- 1 suite *affolante* - a sua suíte deslumbrante
- 1 suite *monumentale* - A sua suite por medida

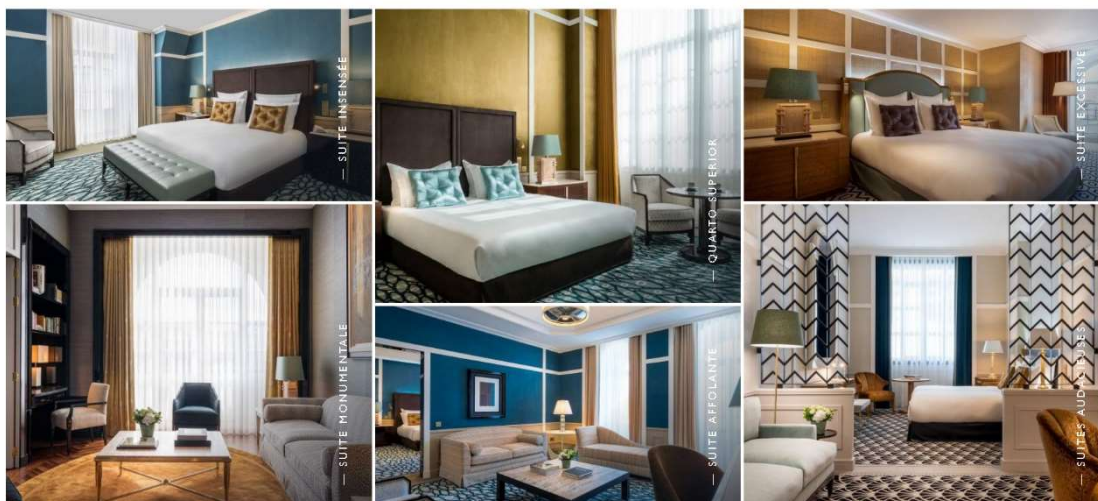


Figura 4 – Quartos *Le Monumental Palace*

Fonte: *Maison Albar Hotels – Le Monumental*

## Serviço de Concierge

O serviço de concierge é localizado na área da recepção, em frente à porta de entrada do hotel. Desta forma, é na recepção que o hóspede tem o seu primeiro contato com a unidade e equipa.

A função em si consiste em satisfazer todas as necessidades do cliente, respeitando a ética e valores do grupo MAH no qual se insere, através de recomendações e reservas em restaurantes, atividades locais e qualquer outro evento que o hóspede possa ter interesse. Este atendimento personalizado inicia-se na recepção do hóspede, como um anfitrião, e mantém-se assim durante toda a estada, até ao momento de saída do hóspede. O serviço de concierge tem o objetivo de tornar a experiência na melhor possível, seja dentro ou fora da unidade, estabelecendo contacto com empresas de referência e outros, que possam ser uma mais valia para a estadia dos hóspedes, com o objetivo de facilitar a estadia e satisfazer todos os desejos dos hóspedes, sendo esta a verdadeira essência deste serviço.

## Restaurante *Le Monument*

A grande aposta do hotel centra-se na gastronomia com os três espaços dedicados à restauração: o Bar *L'Américain*, o Café Monumental e o restaurante *Le Monument*, dedicados ao melhor da cozinha francesa, com assinatura do Chef Julien Montbabut, que conta já com uma estrela Michelin, esta agora a trabalhar neste projeto. Segundo Carla Correia, Diretora de Vendas e Marketing do hotel, o objetivo é conquistar mais uma estrela com o restaurante.

O Chef Julien Montbabut, homenageia os produtos portugueses com pratos criativos e traz o seu know-how francês, propondo opções de peixe e marisco.

Localizado no piso térreo e acessível apenas pelo hotel, o *Le Monument* com a sua decoração moderna e elegante, em harmonia com a cozinha, emana uma atmosfera típica francesa e íntima.



Figura 7 – Chef Executivo Julien Maontbabut

Fonte: *Maison Albar Hotels – Le Monumental*



Figura 10 – Escadaria restaurante *Le*

Fonte: *Maison Albar Hotels – Le Monumental*



Figura 13 – Restaurante *Le*

Fonte: *Maison Albar Hotels – Le Monumental*

Figura 11 – Restaurante *Le Monument*

Figura 12 – Escadaria restaurante *Le Monument*

Café Monumental & Bar *L'Américain*



O edifício neoclássico projetado pelo arquiteto italiano Michelangelo Soá acomodou, nos anos 30, um dos mais luxuosos cafés da cidade: o Café Monumental, dando hoje casa à atual unidade hoteleira.



Figura 19 – Café Monumental

Fonte: *Maison Albar Hotels – Le Monumental*



Figura 16 – Café

Fonte: *Maison Albar Hotels – Le Monumental*

O buffet de pequeno-almoço é servido diariamente na sala de pequenos-almoços, *La Mezzanine*.



Figura 25 – Buffet *La*

Fonte: *Maison Albar Hotels – Le Monumental*



Figura 22 – Sala *La*

Fonte: *Maison Albar Hotels – Le Monumental*



Figura 28 – Bar

Fonte: *Maison Albar Hotels – Le Monumental*

## Spa by Nuxe

O primeiro da marca francesa em Portugal faz do *Le Monumental Palace* o único hotel com spa da marca Nuxe na baixa do Porto. Com piscina interior aquecida, sauna, banho turco, duas salas de tratamento e um duche Vichy, este esconderijo de relaxamento, propõe um tratamento de assinatura, com o uso dos produtos Nuxe. Com uma música calma, pode ser desfrutada uma experiência relaxante numa verdadeira viagem dos sentidos que termina com um "mimo" do chef servido à beira da piscina. O preço dos tratamentos e massagens variam entre os 60 e os 260 euros e o espaço encontra-se aberto a toda a comunidade, todos os dias das 9h30 à 20h00. Este é também equipado com um ginásio, cuja entrada tem de ser reservada para não haver mais do que duas



Figura 31 – Le Spa by Nuxe

peças no espaço em simultâneo.

### Outros serviços disponíveis:

A propriedade conta ainda com 3 Salas de reunião, aconchegantes e personalizáveis para atender às necessidades dos clientes, com possíveis estilos de montagens nomeadamente: Auditório, Imperial, Montagem em U, Retangular, Escola, Banquete e Redondo, levando até um máximo de 40 pessoas sentadas.

As salas são equipadas com todo o material necessário para o evento:

- Retroprojektor;
- Altifalantes com cabo HDMI;
- Wi-fi;
- Blocos e canetas grátis;
- Garrafas de água 33 cl.

Fonte: *Maison Albar Hotels – Le Monumental*



### **Biblioteca e Lounge TV**

Localizada no piso 0, a biblioteca tem ao dispor uma coleção de livros ao dispor dos clientes, em maioria língua Portuguesa e Francesa dos mais variados temas. Neste espaço é possível relaxar a ler um livro ou mesmo a ver televisão, com uma decoração única e calorosa, fazendo o

Figura 34 – Biblioteca *Le Monumental*  
Fonte: *Maison Albar Hotels – Le Monumental*

### **Filosofia e Valores**

#### **A filosofia:**

Segundo o grupo, viajar é um tempo precioso que não se resume apenas a um quarto de hotel. O *Paris Inn Group* tem trabalhado por quatro gerações para honrar os valores de hospitalidade e de partilha que estão no coração da indústria hoteleira. Nas últimas décadas, a indústria da hospitalidade evoluiu significativamente para atender as



necessidades de um tipo de cliente cada vez mais móvel e exigente. A experiência cresceu, mas a filosofia permaneceu a mesma: defender um hotel resolutamente humano, atento ao bem-estar dos seus clientes.

### **Os valores:**

O desempenho está centrado na energia, rigor, profissionalismo e determinação dos cerca de 1.000 funcionários. Os valores, que são partilhados diariamente, fazem com que o grupo progrida, de maneira a tornar-se melhor a cada dia. Dinamismo, profissionalismo, desempenho e a alegria de trabalhar juntos permitem ao grupo enfrentar as mudanças que aconteceram na indústria nos últimos anos. Orgulham-se de trabalhar diariamente numa empresa inovadora, para a responsabilidade social e ética. Uma empresa que aprende todos os dias é o que a faz ser mais forte. Aprendem todos os dias com os erros, questionando-se constantemente sobre o desenvolvimento, mas também aprendendo com as nossas conquistas.

### ***Leading Hotels of the World***

O Maison Albar Hotels Le Monumental Palace está inserido no grupo Leading Hotels of the World (LHW). Este é uma coleção de hotéis de luxo incomuns e autênticos, composto por mais de 400 hotéis em mais de 80 países, hotéis que incorporam a essência dos destinos. Oferecendo os mais variados estilos de arquitetura e design e experiências culturais imersivas entregues por pessoas apaixonadas, a coleção é organizada para o curioso viajante à procura da sua próxima descoberta.

Fundada em 1928 por vários hoteleiros europeus influentes e inovadores, a Leading Hotels tem um compromisso de nove décadas em fornecer experiências de viagem notáveis. Com sede na cidade de Nova York, hoje a empresa mantém escritórios em mais de 20 grandes cidades no mundo. Para se tornar um membro do The Leading Hotels of the World determinam que um hotel deve atender a certos padrões exigentes de excelência em todas as áreas que afetam o conforto, a conveniência e o bem-estar dos hóspedes. A LHW é composta por um conjunto de standards que todos devem respeitar e seguir. Cada departamento tem os seus standards e todos os colaboradores deverão ser treinados para tal. Após a conclusão do rigoroso processo de inscrição e inspeção, apenas

os hotéis mais elitistas são aceitos para admissão. A qualquer unidade hoteleira, deve ser um orgulho de pertencer ao grupo Leading Hotels of the World.

O MAH pertencendo à LHW, deverá manter os standards mínimos em cada departamento, mínimos estes que a cadeia obriga para dela ser parte integrante. Todos os aspetos em relação ao conforto, conveniência e humor do cliente deverão ser considerados para adaptar da melhor forma o serviço prestado.



Figura 37 – Logótipo *The Leading Hotels of The*

Fonte: *The Leading Hotels of The World*

Caracterização do Departamento de Recursos Humanos no *Maison Albar Hotels – Le Monumental Palace*

Em relação ao departamento de RH, este departamento é constituído por uma área generalista de Gestão de Recursos Humanos – as operações de RH (componente administrativa de gestão do processamento salarial, pensões, absentismo, seguros de vida e acidentes de trabalho e processo de administrativo de admissão). Consequentemente tem as seguintes áreas especialistas: Desenvolvimento (recrutamento, gestão do desempenho, competências, análise e descrição de função e projetos transversais) e Formação, Compensação e Benefícios (Análise de custos mensais e gestão dos elementos de compensação fixa e variável e benefícios instituídos na empresa por níveis profissional). O departamento encontra-se a ser presencialmente coordenado por um colaborador, o responsável de recursos humanos do *Le Monumental Palace*, reportando este à sede do MAH em Paris, sendo a chefia direta, diretora de Recursos Humanos.

A nível contratual, a totalidade dos trabalhadores encontram-se vinculados a contrato sem termo. Segundo o código de trabalho Lei nº 7/2009 artigo nº 147, um contrato sem termo é um vínculo em que falta a identificação ou a assinatura das partes, ou, simultaneamente, as datas de celebração do contrato e de início do trabalho, bem como a omissão ou referencias insuficientes ao termo e motivo justificativo.

A nível de longevidade, cerca de 65 % da equipa foi contratada para a abertura da unidade hoteleira. No entanto, cerca de 35 % dos colaboradores foram mais tarde recrutados para reestruturação de equipas. Quatro das novas reestruturações de equipas foram chefes de departamento, nomeadamente os cargos de F&B Manager, FO Manager, Spa Manager e Maintenance Manager.

Apesar do ano 2020 estar a ser um ano de extrema dificuldade e mudança, não foram despedidos quaisquer colaboradores. Podemos dizer que a rotação da equipa não é acentuada, no entanto deve ser trabalhada a área de retenção de talento para evitar o aumento da taxa de rotação, mesmo numa unidade recente como o Le Monumental Palace.

No total o hotel conta com 80 colaboradores.

Caracterização das ferramentas utilizadas no *Maison Albar Hotels – Le Monumental Palace*

O *Le Monumental Palace* abriu em novembro de 2018 como o primeiro projeto da marca em Portugal, pelo que é ainda uma unidade recente. São praticadas algumas práticas a nível de retenção de talentos, no entanto durante esta época de atual pandemia, foi possível para o departamento de Recursos Humanos de desenvolver e começar a implementar algumas ferramentas entretanto desenvolvidas.

Algumas das ferramentas a ser utilizadas de momento, estão enumeradas de seguida:

Induction – Prática de acolhimento com o intuito de apresentar a unidade e equipas do hotel. Nesta prática é apresentada também a marca *Paris Inn Groupe* das suas formas de gestão.

Cross Training – Prática de desenvolvimento de talento, onde é feita a passagem do colaborador por vários departamentos para alargar o seu conhecimento e capacidades em contexto de trabalho. Este processo tanto é válido para estagiários como para colaboradores efetivos.

Clima Laboral – É realizado um inquérito anual para verificação das métricas de satisfação do colaborador e posterior apresentação aos mesmos.

Avaliação de Desempenho – É realizado anualmente uma avaliação de desempenho de todos os colaboradores e ainda uma entrevista semestral com o Supervisor de Departamento onde podem ser discutidas perspetivas para o futuro e questões em geral como colaboradores da MAH.

Oh MAH Birthday – Reunião dos aniversariantes do mês em questão para a celebração do seu aniversário junto do Diretor do Hotel.

MAH Jump – Esta ferramenta possibilita o crescimento/recrutamento interno dos colaboradores, se estes estiverem aptos para realizar o cargo em questão.

### PARTE 3 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O presente estudo visa dar resposta às questões de investigação orientadas pelos objetivos estabelecidos e baseando-se para tal na aplicação de um estudo de caso único, enquadra-se num estudo quantitativo. De forma a estruturar o estudo foram consultados artigos científicos, revistas técnicas, livros, teses e dissertações.

Do ponto de vista dos objetivos, esta pesquisa é exploratória, visto que visa proporcionar um maior conhecimento em relação ao problema com vista a soluções.

O trabalho de pesquisa envolve levantamento bibliográfico e questionários aos colaboradores da unidade hoteleira em questão assumindo a forma de pesquisa de campo. Com esta consulta bibliográfica pretendeu-se identificar informações relativas ao funcionamento do departamento de recursos humanos e as práticas que advém da gestão de pessoas, já com a pesquisa de campo, pretendeu-se analisar a unidade hoteleira, no que diz respeito às estratégias de retenção de talento por esta implementadas e o nível de satisfação dos colaboradores. Desta maneira torna-se possível estudar os pontos fracos das práticas em questão e proporcionar sugestões e ferramentas que ajudarão na definição de estratégias de retenção de talento assim como saber que áreas na gestão de pessoas precisam de ser trabalhadas na unidade. A

população em estudo são desta forma, os colaboradores do *Maison Albar Hotels - Le Monumental Palace*.

Tendo em conta a indústria em que trabalhamos e na tentativa de não ocupar muito tempo aos inquiridos, optou-se por uma ferramenta de fácil e rápida recolha de dados, através de um inquérito por questionário. O questionário é por questões de escolha múltipla e de resposta direta, as quais reúnem os propósitos de simplificação e rapidez de resposta. Esta escolha deve-se também á preocupação que naturalmente surge, em relação á identidade. Desta forma, os inquéritos são totalmente anónimos. Segundo Gil (2008), o inquérito por questionário consiste numa técnica de investigação formada por um conjunto de questões que submetidas a pessoas com a intenção de obter informações relacionada com conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas e comportamento.

No início do questionário é apresentado um pequeno texto que explica ao inquirido o que se pretende com o mesmo. Primeiramente são apresentadas questões de informação pessoal, seguida de questões subdivididas pelos subtemas apresentados acima. Na sua maioria, são questões de escolha múltipla, medidas através de uma escala de 1 – Discordo Totalmente a 5- Concordo Totalmente, havendo ainda duas perguntas de escolha com respetivas caixas de verificação.

O questionário é composto por um total de 22 questões divididas por cinco subtemas que foram identificados, nomeadamente:

- Remuneração/benefícios;
- Ambiente Organizacional/Motivação;
- Desenvolvimento/crescimento
- Equilíbrio Trabalho/casa.

Em anexo é possível a consulta do questionário final (Ver Anexo C).

De seguida, são apresentados os dados recolhidos dos questionários realizados aos colaboradores do hotel em estudo, dando-se depois início à análise dos mesmos.

Primeiramente será apresentada a caracterização da amostra, relatando depois os resultados das perguntas segundo as temáticas abordadas e referenciadas acima.

### UTILIZAÇÃO DO GOOGLE FORMS

O inquérito por questionário foi efetuado através da plataforma Google Forms. Antes de implementar o questionário, ou seja, enviar aos colaboradores da unidade, foi revisto e aprovado pelo Diretor geral da mesma e testado antes da sua utilização, de maneira a perceber se há eventuais lacunas. O questionário foi aperfeiçoado de acordo com o pré-teste, nomeadamente retiradas algumas questões de acordo com o diretor geral e na alteração de caixas de respostas mais adequadas as questões postas, de maneira a melhor analisar os dados, sendo este depois enviado por e-mail com um link que direciona os inquiridos para a plataforma onde o inquérito estará disponível, no Google Forms. Segundo Coutinho (2013), uma das grandes vantagens desta ferramenta é a sua polivalência, sendo que com este podem ser feitas questões abertas ou fechadas, pode-se pedir escolha de uma resposta ou várias, entre outros. Todas estes benefícios da utilização do Google Forms, dão a possibilidade ao autor de interpretar as respostas e estatísticas de uma maneira organizada e metódica.

### CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

No que diz respeito à caracterização da informação pessoal e demográfica dos colaboradores do Le Monumental Palace, podemos dizer que estão compreendidos a maioria, entre os 25 e 40 anos, podendo ser considerada uma equipa maioritariamente jovem. No departamento de recursos humanos que é composto por uma pessoa, em adição às estagiárias, sendo estas duas, de idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos, sendo que são todos abaixo dos 30 anos.

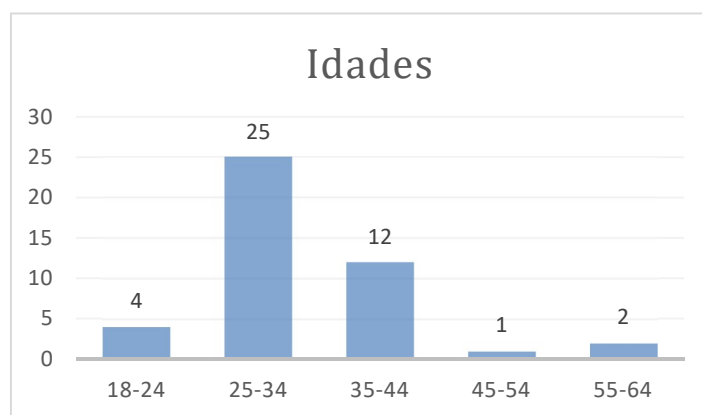


Tabela 2 – Idades da Caracterização da Amostra

Fonte: Elaboração

Em relação às habilitações, a maioria dos colaboradores detêm licenciatura na área de Hotelaria e Turismo, Restauração e bebidas, contando apenas com um total de 5 colaboradores Mestres e um colaborador com pós-graduação.

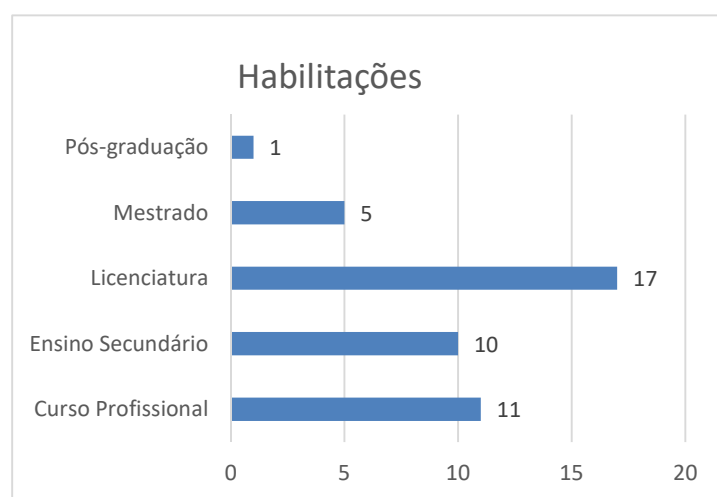


Tabela 5 – Habilitações da Caracterização da

Fonte: Elaboração

No seguimento deste projeto de investigação dá-se a análise e interpretação dos dados obtidos pelo inquérito por questionário, os resultados e as ferramentas sugeridas para a melhoria do departamento.

## PARTE 4 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

### Análise das questões do tópico Remuneração e Benefícios

Segundo Câmara (2011) um bom sistema de remuneração e Benefícios é aquele que maximiza o valor que o colaborador entende ser-lhe atribuído pela organização, como compensação pelo esforço mental e físico colocado na realização do seu trabalho.

Os incentivos são componentes variáveis e complementares ao salário base, sendo este muitas vezes monetário, de acordo com os objetivos previamente delineados de maneira a atrair, desenvolver e reter os melhores talentos. Os Benefícios são uma componente que visa atender as necessidades primárias e segurança dos colaboradores. Os benefícios são oferecidos aos colaboradores, independentemente da função a ser desempenhada na

organização.

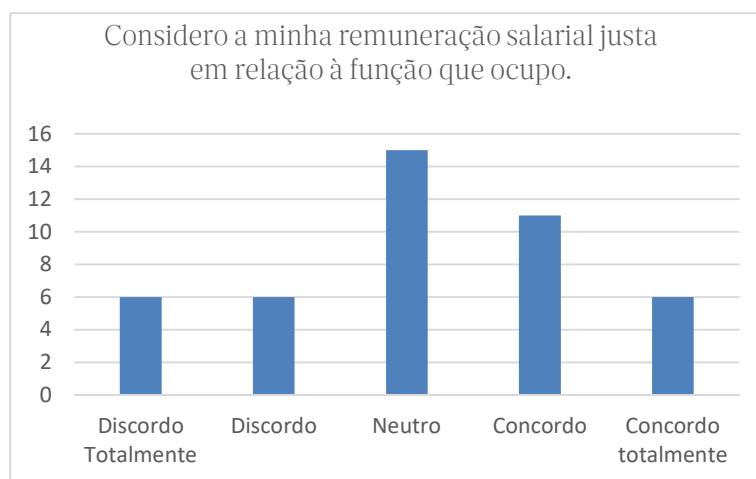


Tabela 7 - PI da Análise do tópico de



Fonte: Elaboração

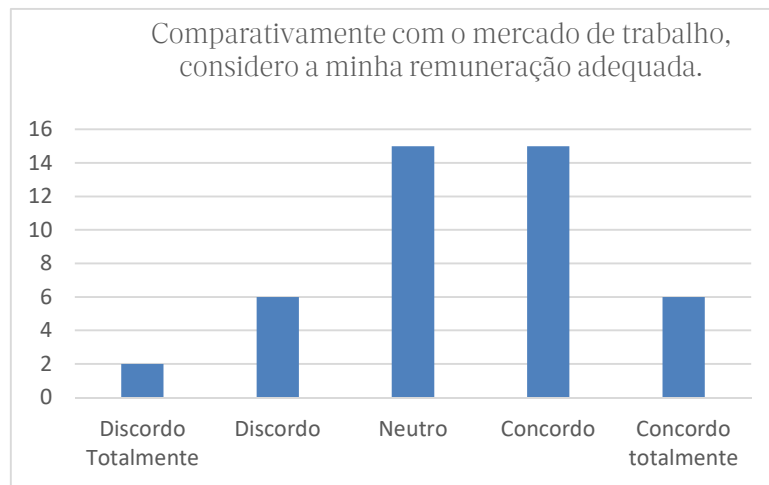


Tabela 11 – P2 da Análise do tópico de

Fonte: Elaboração

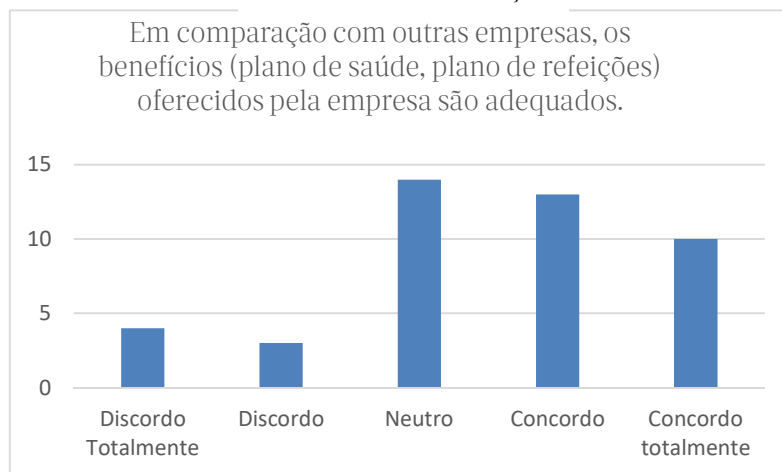


Tabela 13 – P3 da Análise do tópico de

Fonte: Elaboração

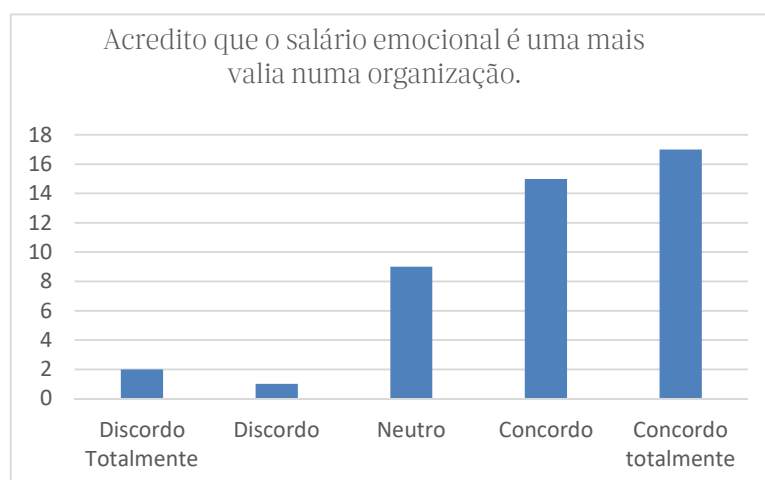


Tabela 17 – P4 da Análise do tópico de

Fonte: Elaboração

Os colaboradores na sua maioria mostraram-se neutros no que diz respeito à comparação salário/função ocupada na organização, sendo que contando com as abstinências podemos contar com cerca de metade do hotel. Denota-se que os colaboradores que não consideram justo são pessoas com qualificações superiores, nomeadamente Licenciatura e Pós-graduação.

### Análise das questões do tópico Ambiente Organizacional e Motivação

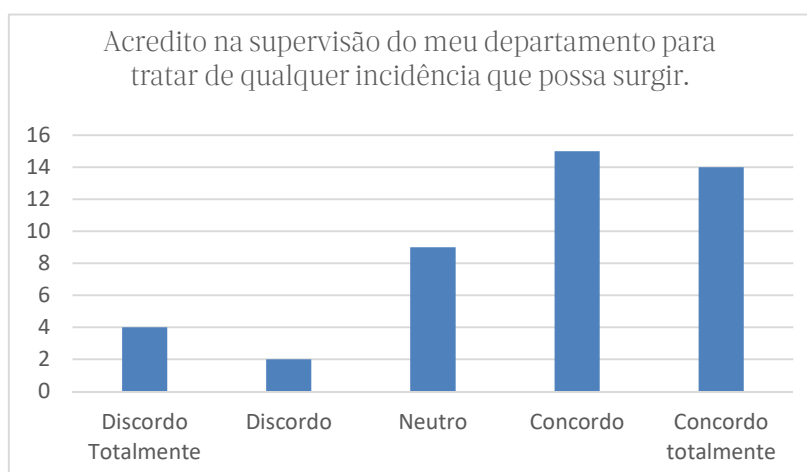


Tabela 20 - P1 da Análise do tópico de Ambiente Organizacional/M Fonte: Elaboração

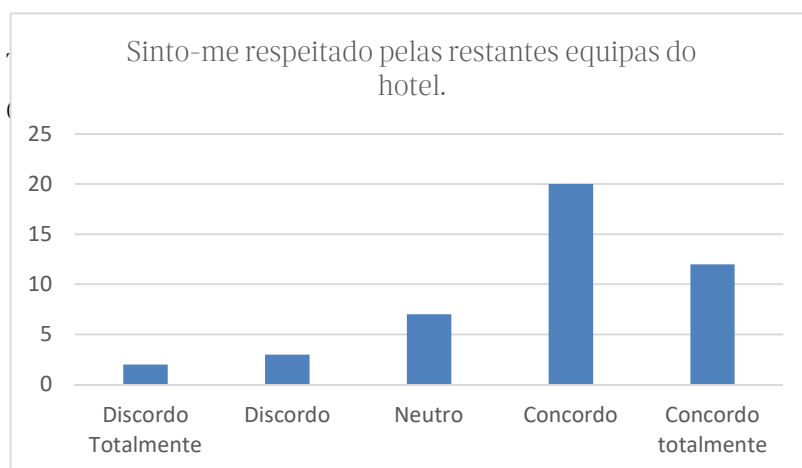


Tabela 23 – P2 da Análise do tópico de Ambiente Organizacional/Λ Fonte: Elaboração

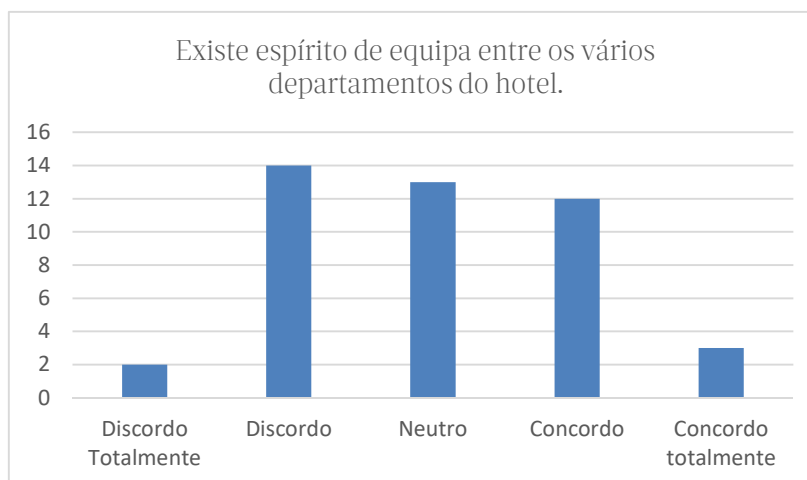


Tabela 26 – P3 da Análise do tópico de Ambiente Fonte: Elaboração

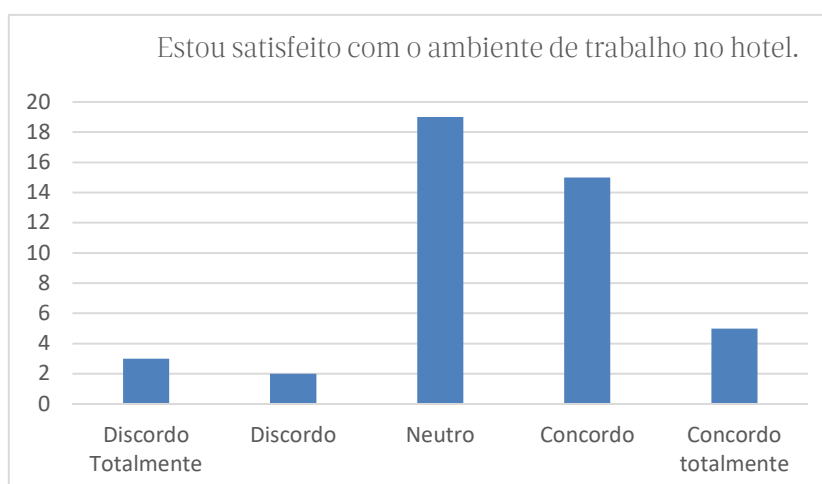


Tabela 28 – P4 da Análise do tópico de Ambiente Fonte: Elaboração

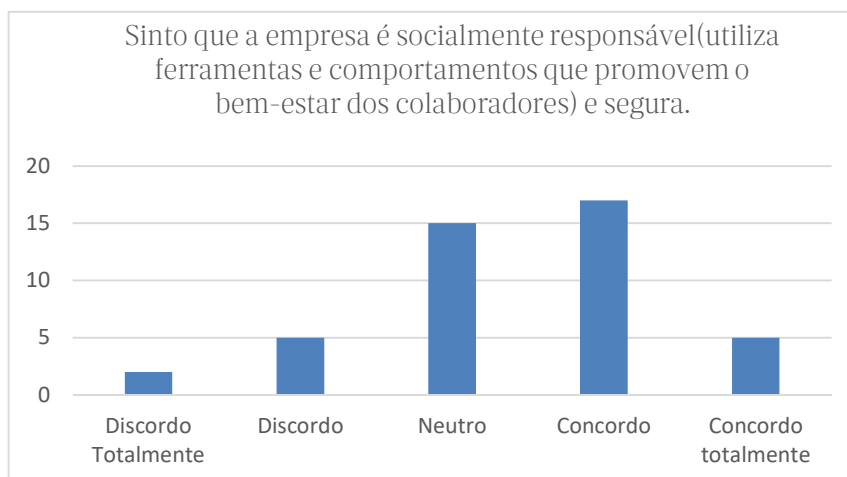


Tabela 32 – P4 da Análise do tópico de Ambiente

Fonte: Elaboração

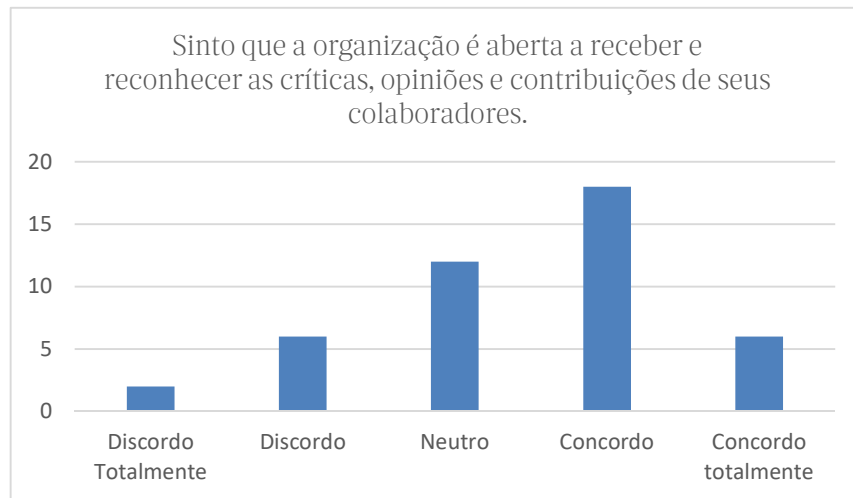


Tabela 35 – P5 da Análise do tópico de Ambiente

Fonte: Elaboração

Conforme podemos ver nas tabelas acima, os colaboradores do *Le Monumental Palace*, sentem confiança na supervisão da chefia direta, dando assim uma liberdade para realização de questões, sucedidos e desenvolvimento do colaborador. Estes sentem-se respeitados pelos demais colaboradores e equipas do hotel (45,5%), no entanto mostram que o espírito de união apesar de existir, acontece apenas em alguns departamentos (operacionais), o que é bastante normal tendo em conta a rotina diária dos mesmos.

A maioria dos colaboradores (43,2%) sente-se satisfeito com o ambiente geral dentro do hotel. O ambiente em si é calmo, não existe desrespeito perante os demais colaboradores ou hierarquia instituída.

Em relação ao sentimento expressado em relação á organização, no que diz respeito à responsabilidade social da mesma, os mesmo mostram-se bastante satisfeitos com a aposta no seu bem-estar (38,6%). A organização de facto está a desenvolver ferramentas de promoção de segurança, bem-estar e iniciativas de carisma social e mostra-se interessada em poder oferecer aos seus colaboradores a melhor experiência profissional possível.

As diversidades de valores, de fatores biográficos e sociais, tornam o processo motivacional bastante mais complicado. O foco desta questão está em conseguir utilizar as ferramentas mais apropriadas e corretas para obter melhores resultados por parte de

todos os colaboradores. Toda a conjuntura sentida neste preciso momento, nomeadamente a grande precariedade laboral nesta indústria ainda, como o novo Coronavírus que veio exponenciar toda esta situação já existente. Dado todas estas situações, é cada vez mais necessário por parte do departamento de recursos humanos e restante organização de permanecer atento e preparado para enfrentar e agilizar os problemas sociais e políticos que possam afetar a motivação e desempenho dos colaboradores.

Como se pode verificar através da tabela 12, grande percentagem dos colaboradores do Le Monumental Palace (40,9%), consideram que a organização reconhece as críticas e opiniões oferecidas, deixando os mesmos com o sentimento de serem ouvidos.

De acordo com Robbins (2005) a motivação apresenta três grandes particularidades, sendo a primeira a direção onde o foco do individuo são os seus objetivos e como chegar lá, a segunda sendo a intensidade, se o objetivo ou tarefa proposta é algo que vai lhe trazer satisfação ou será realizado por obrigação, e por ultimo a permanência, se os desafios e objetivos são constantes ao longo do tempo.

### **Análise das questões do tópico Desenvolvimento de Carreira e Formação**

Segundo Cunha et al (2015), a formação é uma das maneiras de motivar e desenvolver curiosidade nos colaboradores, sendo que a formação é vista como um sinal de interesse por parte da instituição pelos colaboradores.

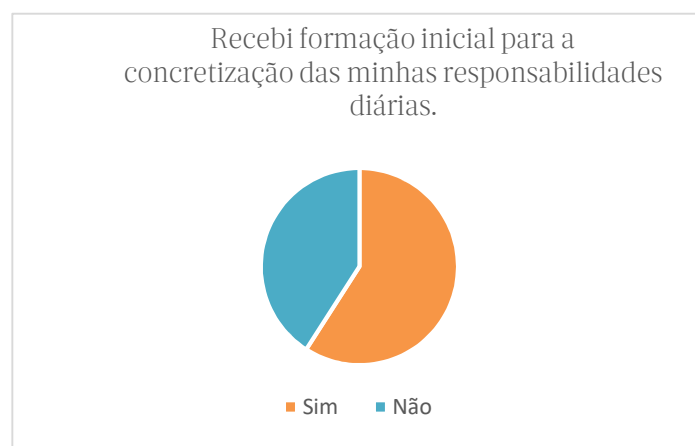


Tabela 38 – P1 da Análise do tópico de Desenvolvimento de Carreira e

Fonte: Elaboração

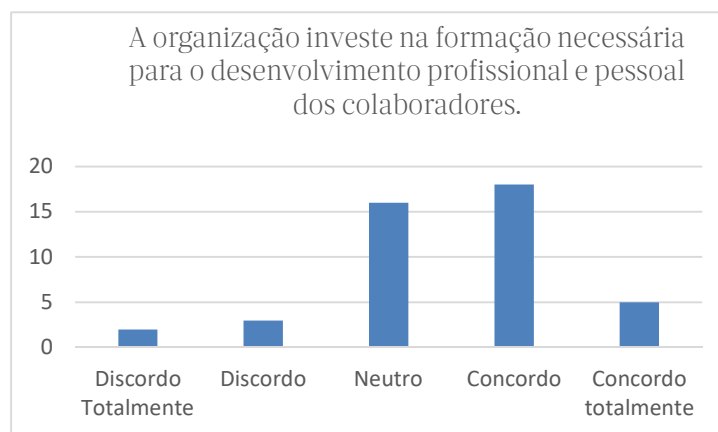


Tabela 41 – P2 da Análise do tópico de Desenvolvimento de Carreira e

Fonte: Elaboração

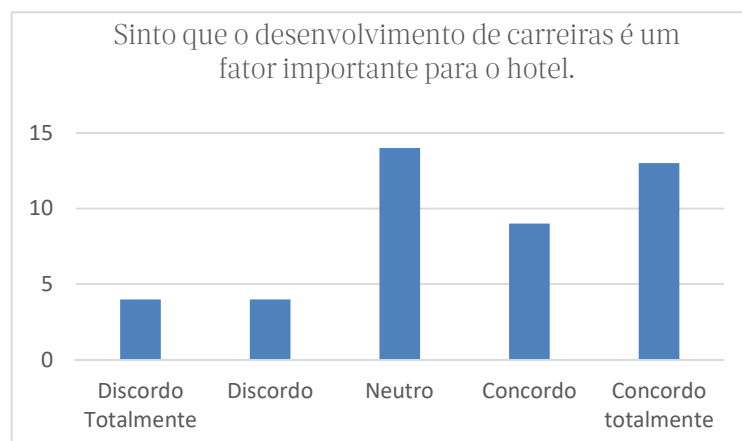


Tabela 43 – P3 da Análise do tópico de Desenvolvimento de Carreira e

Formação

Fonte: Elaboração

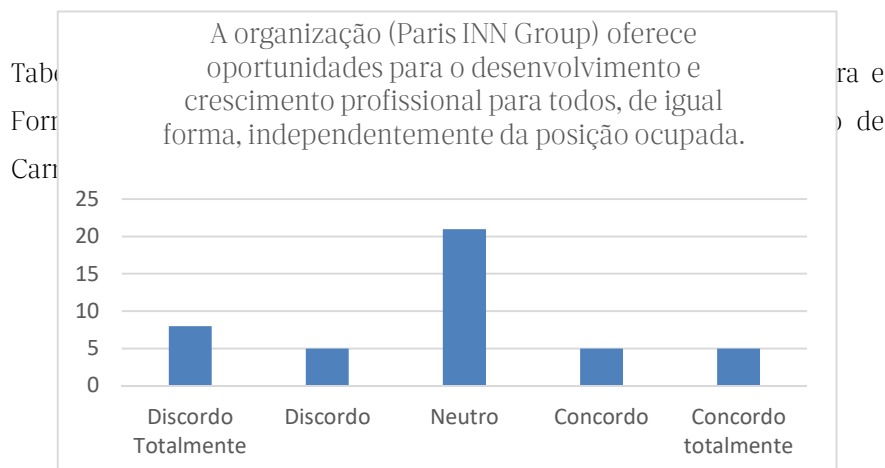


Tabela 47 – P4 da Análise do tópico de Desenvolvimento de Carreira e

Fonte: Elaboração

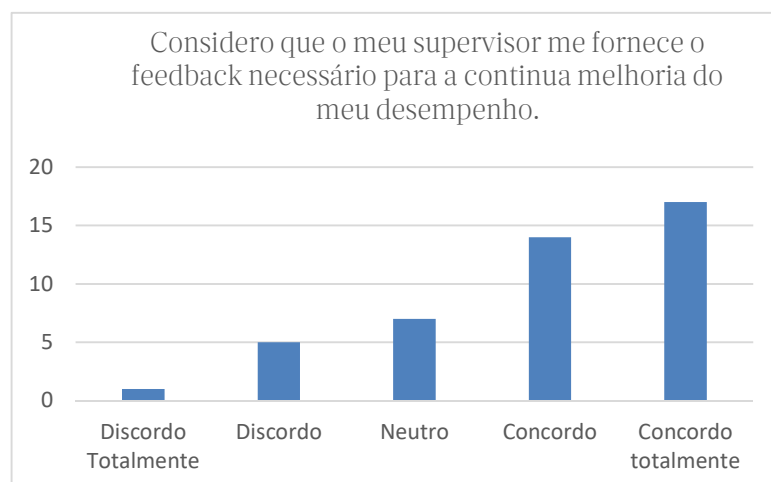


Tabela 50 – P5 da Análise do tópico de Desenvolvimento de Carreira e

Formação

Fonte: Elaboração

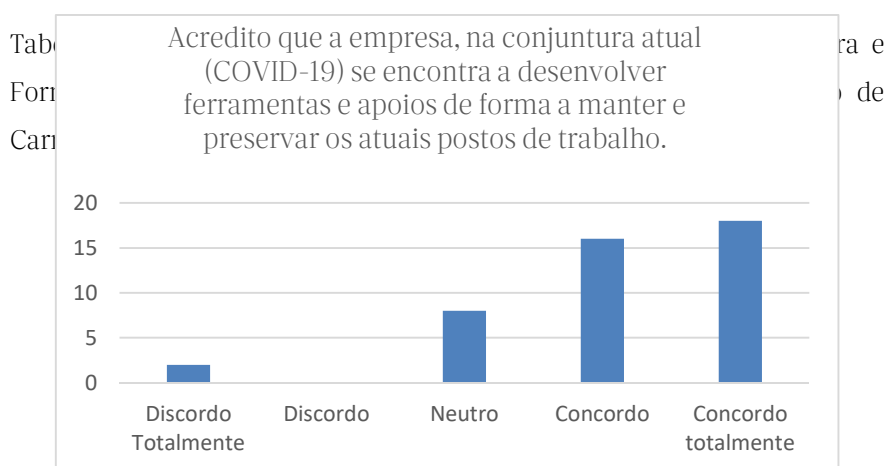


Tabela 53 – P6 da Análise do tópico de Desenvolvimento de Carreira e

Fonte: Elaboração

Através do gráfico apresentado na tabela 13, a maior parte dos colaboradores receberam formação inicial antes de assumir funções no cargo para o qual foram contratados (59,1%). Os mesmos consideram que a organização *Paris INN Group* se preocupa com o desenvolvimento pessoal assim como desenvolvimento profissional dos mesmos, não desvalorizando as funções de base e de topo da pirâmide hierárquica. Este parecer dos colaboradores diz muito do investimento da organização e da constante preocupação sentida no bem-estar de todos.

Ainda a nível de desempenho, o mesmo não pode funcionar sem o feedback adequado dos supervisores dos departamentos, ao qual as respostas foram positivas.

Como se pode verificar na tabela 18, os colaboradores na sua maioria acreditam que a organização esta a desenvolver ferramentas de modo a poder manter e melhor posicionar os seus colaboradores mesmo dada a conjuntura pandémica atual.

Pode-se dizer que a motivação relacionada com o desenvolvimento pessoal e de carreira dos colaboradores é positiva, no entanto, as faixas etárias mais velhas encontram-se mais descontentes, sendo que estes são cargos ligados ao departamento de Housekeeping e F&B. Para estes o salário emocional não lhes diz tanto quanto o salário monetário recebido.

As organizações para atingir os objetivos e resultados desejados e de forma a distinguirem-se a nível competitivo no mercado em que se inserem, devem apostar na formação e motivação dos colaboradores de maneira a que estes possam inovar e melhorar o seu desempenho, permitindo assim a organização de alcançar os objetivos traçados.

#### **Análise das questões do tópico Equilíbrio Trabalho/Casa**

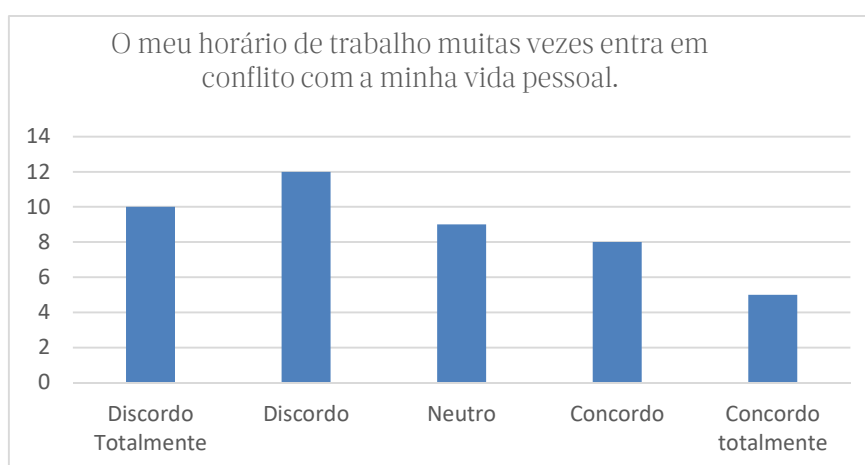


Tabela 56 – PI da Análise do tópico de Equilíbrio Trabalho/Casa  
Fonte: Elaboração

Tabela 57 – PI da Análise do tópico de Equilíbrio Trabalho/Casa



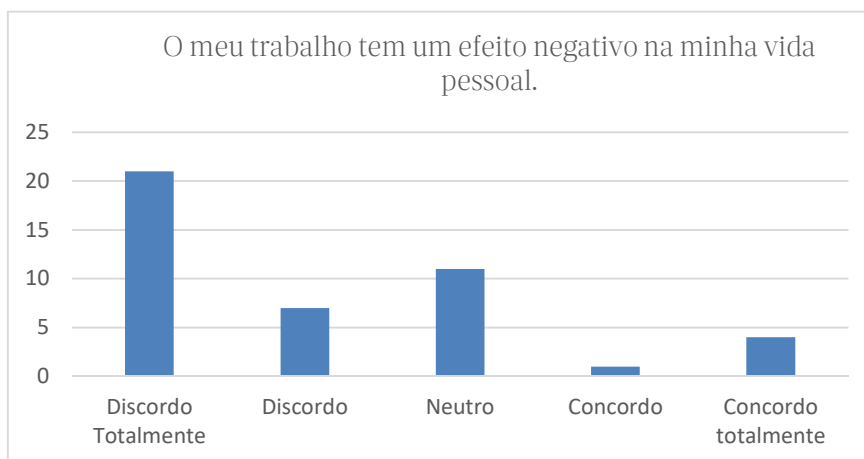


Tabela 59 – P2 da Análise do tópico de Equilíbrio

Fonte: Elaboração

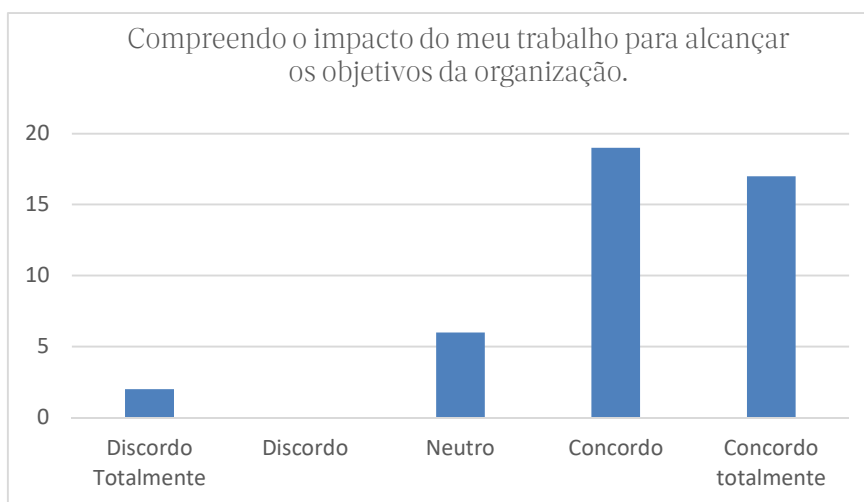


Tabela 61 – P3 da Análise do tópico de Equilíbrio Trabalho/Casa

Fonte: Elaboração

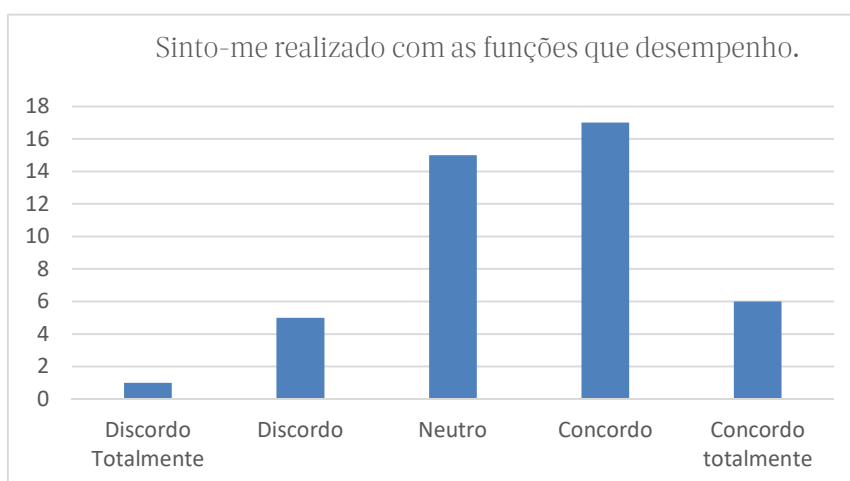


Tabela 65 – P4 da Análise do tópico de Equilíbrio

Fonte: Elaboração

Neste capítulo do questionário, a intenção era de melhor entender o impacto da função e tarefas dos colaboradores na sua vida pessoal e motivação na função desempenhada.

Como se pode verificar nas tabelas 19 e 20, o conflito entre trabalho/casa afeta cerca de metade dos colaboradores inquiridos, não afetando negativamente a vida pessoal dos mesmos. Tendo em conta que a indústria de Hotelaria e Restauração pode ser de bastante sacrifício por parte dos que nela trabalham, neste caso, o efeito é até o contrário. Denote-se que grande parte dos colaboradores entende a função das tarefas por estes desempenhados no sucesso e contínua inovação do *Le Monumental Palace*.

Na tabela 22, verifica-se que a grande maioria dos colaboradores se sentem realizados com as tarefas desenvolvidas no hotel.

Conclui-se que o equilíbrio entre estas três partes, o trabalho/organização e o colaborador, pode apresentar tanto consequências positivas como negativas tanto para ambas as partes. Os benefícios para a organização exteriorizam-se através da qualidade e quantidade de trabalho realizado pelos colaboradores.

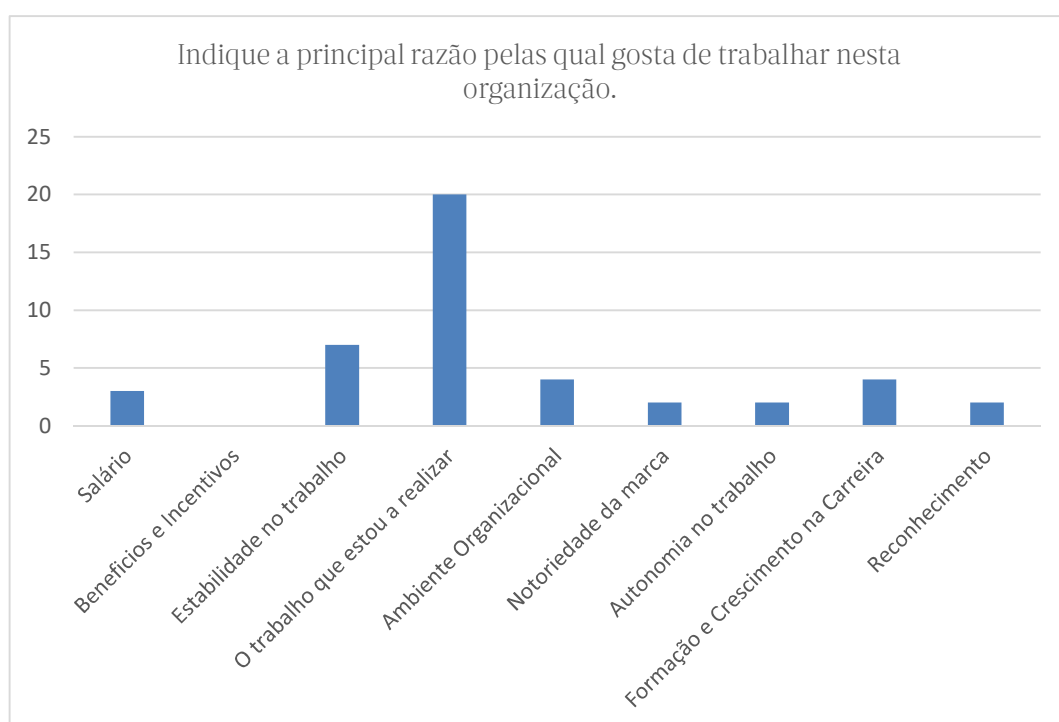


Tabela 68 – P5 da Análise do tópico de Equilíbrio

Fonte: Elaboração

Através da tabela 23, é possível verificar a principal razão pela qual a maioria dos colaboradores se mantém na organização, sendo esta o trabalho que estão a realizar (45,5%) seguida de estabilidade em contexto de trabalho (15,9%). Com este gráfico, entende-se que os colaboradores do *Le Monumental Palace* realmente gostam dos cargos ocupados, o que é muito importante na parte de retenção dos mesmos.

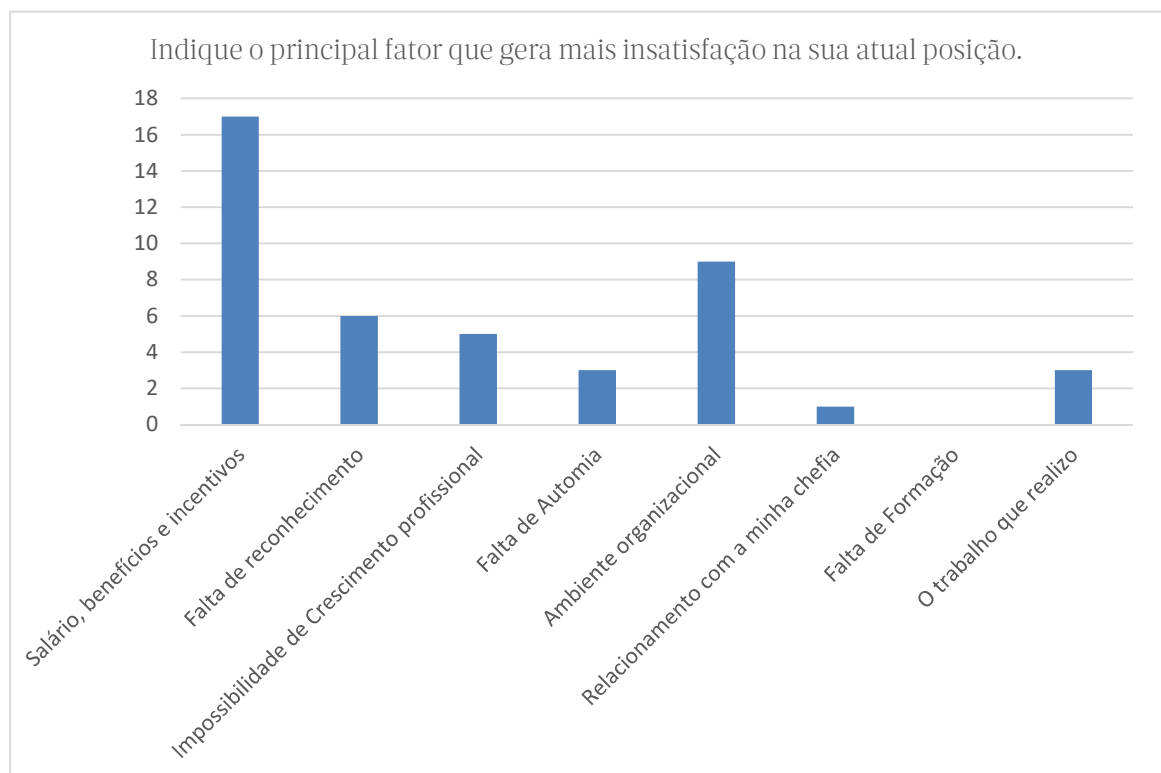


Tabela 71 - P5 da Análise do tópico de Equilíbrio

Fonte: Elaboração

De acordo com a tabela 24, é possível verificar que a maior razão de insatisfação na função desempenhada é o Salário, benefícios e Incentivos dos mesmos (38,6%), seguido de Ambiente Organizacional (20,5%).

Podemos concluir com esta análise de dados, a clara e forte necessidade de aposta e investimento a nível de Benefícios e Incentivos, Ambiente Organizacional e Reconhecimento por parte da organização para motivação, alto desempenho e potencial retenção dos talentos

É possível notar a influencia da motivação e adequado salário emocional na organização, sendo que este tipo de incentivo não substitui o incentivo monetário, mas é um complemento necessário e querido por parte dos mesmos, sendo crucial a influência dos colaboradores no sucesso da organização.

Infelizmente por motivos relacionados com a pandemia, férias e horários de trabalho, não foi conseguido obter a totalidade das respostas dos colaboradores. No entanto, a disposição e aceitação dos colaboradores foi bastante positiva, não só para conseguirmos perceber o que pode ser melhorado a nível organizacional, mas também para o estudo desenvolvido durante o estágio em si.

## PARTE 5 – ESTÁGIO *MAISON ALBAR HOTELS – LE MONUMENTAL PALACE*

Este estágio foi realizado no *Maison Albar Hotels – Le Monumental Palace Hotel*, situado na Avenida dos Aliados, no Porto e teve a duração de cinco meses, entre o dia 10 de maio de 2020 a 10 de outubro de 2020 no departamento de Recursos Humanos.

As funções desempenhadas durante o estágio decorreram ao nível de assistência do Departamento de Recursos Humanos e ao nível de implementação de projetos na ótica da retenção de talento. De forma a concluir o estágio foram realizados alguns projetos na instituição de acolhimento, explicados no corpo deste mesmo relatório.

Antes de realizar qualquer atividade no *Le Monumental Palace*, foi realizado um processo de acolhimento e integração, onde me foi dado a conhecer as facilidades do hotel e as

equipas de trabalho, assim como uma explicação da gestão da *Paris Inn Group* e do *Le Monumental Palace*.

#### TAREFAS DESENVOLVIDAS

No início do estágio, juntamente com o supervisor de estágio, foram delineados alguns projetos que precisavam de ser trabalhados e que devido à pandemia instalada no mundo, haveria tempo disponível. Sendo que a unidade é recente, existiam alguns projetos com necessidade de serem trabalhados. Alguns dos quais foram possíveis desenvolver, que são explicados de seguida juntamente com as tarefas desenvolvidas no mesmo.

#### Descrição e Análise de Funções

No início do estágio, a primeira tarefa que me foi proposta foi a realização da descrição e análise de funções do hotel. É um instrumento utilizado nas organizações para se definir e clarificar as responsabilidades e exigências inerentes a cada função, melhorando o desempenho nos processos de recrutamento e seleção e implementação da estrutura organizacional. O documento de descrição e análise está dividido pelos seguintes pontos em relação à função:

- Designação da função;
- Análise da função;
  - Formação/Qualificação necessária;
  - Experiência mínima necessária;
- Descrição da função;
  - Descrição sumária
  - Descrição detalhada;
- Requisitos;
  - Competências técnicas;
  - Competências comportamentais.


 <small>MAISON ALBAR HOTELS</small> <small>Casualty Lodgings</small>	
<b>Designação da Função</b>  <i>Rooms Division Manager (Diretor de Alojamento)</i>	
<b>Análise da Função</b>	
Formação/Qualificação necessária	Licenciatura em Gestão Hotelaria ou equivalente
Experiência mínima necessária	2 anos de experiência em unidades de categoria similar ou 5 anos de experiência como FO/EHK em unidades de categoria similar
<b>Descrição da Função</b>	
Descrição sumária	Responsável pelo departamento de <i>Housekeeping</i> e <i>Front office</i> . Este gere a operação diária do <i>Front Office</i> , nomeadamente departamento de Receção, Reservas, Concierge.
Descrição detalhada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gere as questões e reclamações dos hóspedes segundo a política do hotel, mantendo sempre o profissionalismo;</li> <li>Supervisiona os departamentos de <i>Front office</i>, <i>Housekeeping</i> e em algumas vertentes Manutenção e <i>Guest Experience</i> no que diz respeito a orçamentos, gestão e rotação de stock e compras;</li> <li>Gere a equipa e funções da posição em conjunto com o departamento de Recursos humanos, incluindo as respetivas avaliações de desempenho e apoia no processo de seleção para o departamento;</li> <li>Supervisiona as transações com dinheiro, cartão de crédito e ainda outras transações financeiras realizadas no departamento de <i>Front office</i>, em cooperação com o departamento Financeiro;</li> <li>Analisa os défices nas previsões e relatórios financeiros com o objetivo de os retificar;</li> <li>Motiva e lidera as equipas e supervisores que reportam perante a sua posição.</li> </ul>
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Descrição e Análise de Funções</span> <span>Maison Albar Hotels - Le Monumental Palace</span> </div>	

Figura 40 – Descrição da Função de *Rooms Division Manager*

Fonte: Elaboração

### Análise de Perfil Comportamental

A análise de perfil comportamental é utilizada para identificar o perfil comportamental das pessoas, baseado no teste DISC, que consiste num teste de análise comportamental, estruturado originalmente por quatro perfis. As pessoas normalmente conseguem manter sempre o padrão de comportamentos, adaptando-se às circunstâncias de determinados ambientes e situações. O perfil de cada uma pode mudar significativamente ao longo da vida, à medida que a situação da pessoa e o ambiente que a rodeia mudam. Estas modificações, por mais pequenas que sejam tem sempre impacto

na vida da pessoa, como o início de um novo emprego, mudança de país ou a perda de um parente próximo. Ainda assim, cada pessoa tem a sua personalidade que afeta o agir ou reagir da mesma.

Com esta análise torna-se mais fácil de perceber as características comportamentais de cada colaborador do hotel, nomeadamente identificar os pontos fortes do perfil para que os possamos potencializar e os menos fortes de maneira a depois trabalhar nos aspetos a melhorar.

No entanto a nossa individualidade e personalidade é bem mais complexa do que qualquer modelo possa sugerir. A individualidade de cada sujeito pode ser aqui compreendida a partir da ideia de que somos compostos por um ou dois estilos perfis de comportamento que se destacam frente a outros dois, ajudando a definir assim um perfil de comportamento generalizado. Cada um dos padrões comportamentais tem as suas características gerais, motivações, pontos fortes e pontos menos fortes, não havendo um perfil melhor do que outro. As tendências de cada padrão podem ser funcionais ou disfuncionais dependendo da intensidade do ambiente/desafio em questão.

Perfis comportamentais em estudo:

- Decisão – relativo a como a pessoa lida com problemas e desafios.
- Influência - relativo a como a pessoa lida com pessoas e influencia os outros.
- Serenidade – relativo a como a pessoa lida com mudanças e o seu ritmo.
- Complementar – relativo a como a pessoa lida com regras e procedimentos estabelecidos por outros.

Segundo Matos (2008), esta análise de perfil pode ser aplicada em diversos processos, nomeadamente:

- Recrutamento e Seleção;
- Formação, Desenvolvimento e Integração;
- Orientação Profissional;
- Desenvolvimento de Equipas;
- Relações Pessoais;

- Gestão de Competências.

Na prática este processo oferece a oportunidade aos colaboradores de conhecerem melhor o padrão dos seus comportamentos pessoais.

A análise foi realizada em documento excel, com um total de 26 perguntas e quatro respostas para cada uma. Cada uma das respostas às perguntas, identificam um perfil. Foi pedido aos colaboradores para lerem as instruções dadas antes de realizar o teste, onde é explicado como responder, nomeadamente assinalar com o número quatro a resposta com que mais se identifica até ao número um, a resposta com que menos se identifica. Estes totais são depois transformados num gráfico de perfil comportamental, dividido pelos quatro perfis acima referidos.

Após a conclusão do teste, é preenchido um documento padrão do perfil e enviado ao colaborador, com a explicação detalhada do perfil em resultado.

**QUESTIONÁRIO**

Nome: \_\_\_\_\_

1. Estou num restaurante a espera de uma mesa e o Host diz-me que em 10 minutos terei mesa, porém passam 20 minutos:

☐ A. Aborreo-me e digo ao host que já se passou o dobro do tempo, informando-o que se demorar muito irei embora e eles perdem um cliente

☐ B. Não dou conta porque estou envolvido numa conversa.

☐ C. Não me foco no tempo, ainda que perceba o atraso, não digo nada.

☐ D. Informo o Host exatamente a hora que cheguei e exatamente o tempo que passou e peço que por favor me diga com exatidão quanto tempo falta para que eu possa tomar uma decisão.

2. Tenho fome e pressa. O empregado de mesa traz-me um prato que eu não pedi:

☐ A. Digo de maneira direta que este não foi o prato que pedi.

☐ B. Chamo o empregado de mesa e explico-lhe que este não era o prato que eu tinha pedido.

☐ C. Fico calado e aceito o prato que me trouxeram.

☐ D. Fico incomodado com a situação e pergunto ao empregado se ele estava prestando atenção quando fiz o meu pedido?

3. Numa reunião de amigos:

☐ A. Eu gosto de convencer os demais das minhas opiniões e gosto de falar sobre temas relacionados com o meu trabalho.

☐ B. Escuto as pessoas. As pessoas tendem a procurar-me porque sou um excelente ouvinte. Escuto com atenção.

☐ C. Falo muito e conto bastantes piadas. Geralmente falo mais do que escuto.

☐ D. Observo e analiso as pessoas, porém dou minha opinião. No entanto só dou minha opinião quando conheço o tema e quando o faço sou preciso.

4. Os meus colegas de trabalho normalmente descrevem-me como alguém:

☐ A. Tranquilo, Paciente, Amável.

☐ B. Social, Alegre, Gosta de Conversar.

☐ C. Enérgico, Forte, Agressivo.

☐ D. Concreto, Disciplinado, Metódico.

5. Numa discussão:

Tab: Início Instruções **Questionário** Gráfico Dominante Influente Serenidade Complementar

Figura 43 – Folha de Excel: Questionário Análise de Perfil

Fonte: Elaboração própria

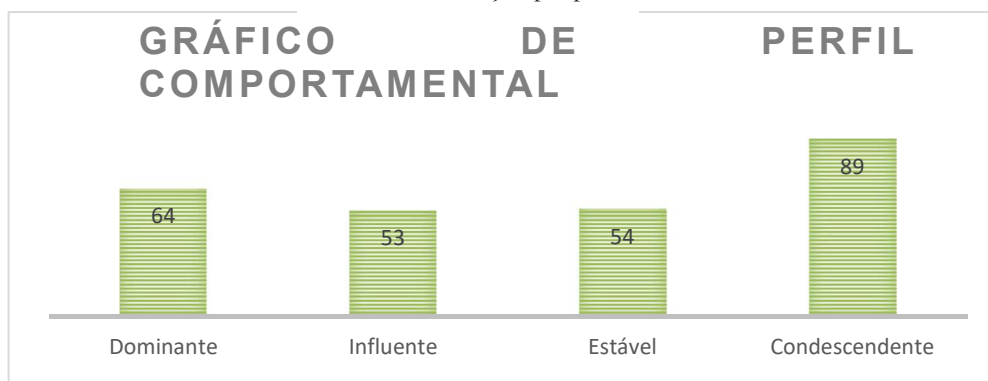


Figura 46 – Exemplo do gráfico da Análise de Perfil

Fonte: Elaboração



## Questionário/Plano de refeições e respetiva análise

Durante o mês de setembro foi realizado um questionário a todos os colaboradores da unidade hoteleira, com o intuito de perceber em que situação se encontrava a satisfação dos colaboradores em relação às refeições do mesmo. Este questionário foi composto por 12 perguntas, sendo que as últimas duas eram de resposta aberta, onde foram pedidas sugestões de melhoria e pratos que os mesmos gostassem de ver servidos na unidade.

Visto que é um direito/benefício dos colaboradores, estes devem ser também ouvidos em relação ao tema, de maneira a podermos proporcionar refeições equilibradas e completas. O objetivo deste projeto foi para além de perceber o que pode ser melhorado a nível de alimentação, ajudar a equipa de cozinha com novas ideias e sugestões, porque como sabemos, satisfazer toda a gente não é uma tarefa fácil. A análise posteriormente realizada, a nível geral, indica que segundo os colaboradores, a qualidade dos produtos depende muito do produto em si (carne ou peixe) e que a variedade de proteínas e diversidade de pratos era reduzida. A nível de



Figura 49 – Exemplo de Menu semanal criado para o *Le Monumental Palace*

Fonte: Elaboração

confeção, os colaboradores sentem que talvez o método de confeção possa diferir e quiçá tentar usar menos gorduras saturadas. No que diz respeito aos temperos, o sal vem sempre a menos que o esperado por questões de saúde maioritariamente, no entanto o colaborador tem sal à disposição na cozinha para temperar caso não esteja a gosto pessoal. Para variar um pouco as refeições, compilamos as sugestões de pratos oferecidas pelos colaboradores para facilitar também a tarefa ao departamento de cozinha. Como resultado, a partir de agora o departamento de cozinha envia semanalmente o menu ao departamento de Recursos humanos que partilhará depois a informação a todos os colaboradores.

### Análise de Liderança

A liderança é uma habilidade inata ou adquirida, que visa inspirar os outros, influenciando os comportamentos de maneira a dar resultados positivos. Esta tem vindo a ser praticada em ambientes corporativos para que líderes e as suas equipas trabalhem juntos de modo a serem atingidos os objetivos.

Esta análise tem assim como objetivo descobrir potencial de liderança nos colaboradores, tentando perceber se este se encontra apto para se desenvolver dentro do grupo num futuro próximo.

O teste é composto por dez perguntas, dividido em dois blocos de perguntas de carácter diferente. O resultado vai apontar um estilo de liderança consoante a pontuação:

- Liberal/Permissivo;
- Autoritário;
- Democrático.

### Melhoria da Avaliação de desempenho

A Avaliação de Desempenho é um recurso valioso tanto para a organização como para os seus colaboradores, sendo a avaliação o processo que entrega aos mesmos a oportunidade de receber feedback sobre o seu desempenho a função, dando assim a possibilidade de melhorar o potencial de cada um e, com isso, gerar melhor produtividade em geral. A importância da Avaliação de Desempenho refere-se, principalmente, ao fato de este poder identificar, através de ferramentas específicas, o desempenho dos colaboradores num determinado período. De salientar, ainda, a importância da Avaliação de Desempenho no sentido de possibilitar uma análise mais aprofundada que facilita o processo de decisão para promoções, transferências, demissões e ajustes de remuneração.

## Newsletter

Foi implementado na cultura organizacional, a newsletter mensal, de nome “*People & Culture Newsletter*”.

Estas são enviadas via e-mail aos colaboradores, de forma a que estes possam saber de antemão novidades e eventos especiais a acontecer no mês seguinte. Os exemplares são criados no website *Canva*, que dá a possibilidade de criar conteúdos visuais e informativos.

Esta ferramenta de Marketing interno fomenta a criação de uma ligação entre os colaboradores e a unidade hoteleira, uma vez que estes estão informados e em sintonia com os acontecimentos de relevância para todos. O colaborador ganhando o hábito de receber uma newsletter mensal, acabará por esperar pelo envio da próxima, no sentido de fazer um follow-up sobre os tópicos/assuntos discutidos na newsletter anterior e saber o que se segue no mês seguinte.

Os conteúdos apresentados na primeira newsletter lançada foram:

1. Covid-19: Conjuntura atual;
2. Medidas de Segurança e Higiene;
3. Apresentação da estagiária de economato - Daniela Martins;
4. Entrevista Marta Lopes - *Housekeeping Week* 2020;
5. Projetos implementados e a implementar;
6. Apresentação da estagiária de recursos humanos - Sofia Saraiva;
7. Apresentação da estagiária de recursos humanos – Romane Liaud;
8. Futuros eventos e Formações;
9. Aniversários do mês.

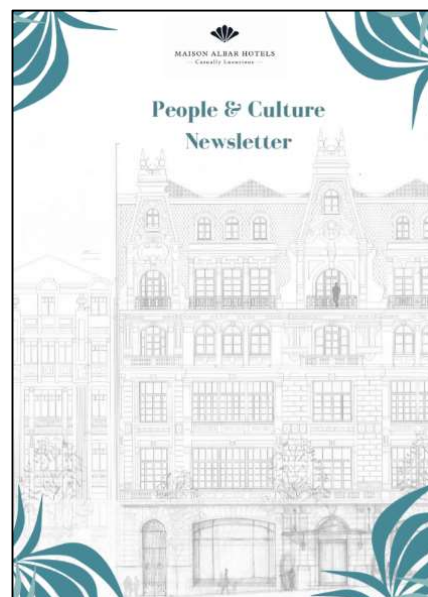


Figura 52 – Capa da Newsletter criada para o *Le Monumental Palace*  
Fonte: Elaboração

## CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTÁGIO

Figura 53 – Capa da Newsletter criada para o *Le Monumental Palace*

Com a realização deste estágio, foi possível dar a entender as tarefas e projetos desenvolvidos em contexto profissional no *Le Monumental Palace*. Um dos objetivos deste estágio foi aprofundar o estudo relacionado com a atração e retenção de talentos na organização e dar o estudo a conhecer aos mesmos.

Toda a conjuntura em que estamos inseridos, por si só, deu a notar ser um grande obstáculo na gestão dos colaboradores e sua satisfação, como seria de esperar. Com o aumento do desemprego devido à pandemia e a precaridade laboral já antes sentida, leva os colaboradores a duvidarem do seu posto de trabalho como também põe à prova a resiliência e esforço dos mesmos. Foi da responsabilidade do departamento de recursos humanos de se manter atualizado a nível de leis e condições propostas pelo governo desde o início da situação atual.

Ao longo da realização do estágio foi possível verificar que os colaboradores foram ficando mais informados e envolvidos nas iniciativas e experiências proporcionadas pelo hotel, o que dá muito a entender do impacto do estudo e do estágio em si, sobre a instituição.

## PARTE 6 - SUGESTÕES DE MELHORIA NO *MAISON ALBAR HOTELS – LE MONUMENTAL PALACE*

Segundo Chiavenato (2009), “*manter e reter talentos na organização requer a criação de um ambiente de trabalho agradável, recetivo, saudável e seguro, remuneração interessante e benefícios sociais perfeitamente adequados às necessidades dos colaboradores*”(Chiavenato, 2009, p. 7).

### INVESTIMENTO EM INCENTIVOS E BENEFÍCIOS

Para Chiavenato (2004), os benefícios combatem três tipos de objetivos:

1. Económicos – funcionando como elemento de atração e retenção do talento, visando reduzir a exaustão tanto física como psicológica, redução do absentismo e rotatividade, melhorando a qualidade de vida do talento;
2. Individuais - quando o objetivo da organização visa atender às necessidades dos seus colaboradores, oferecendo uma vida pessoal e profissional balanceada e produtiva;
3. Sociais - quando a organização procura resolver necessidades de cariz social como transportes, segurança e educação.

O desempenho do colaborador está diretamente relacionado com a motivação e cultura organizacional no trabalho, que são influenciados pelos incentivos e benefícios que a instituição proporciona. Os principais objetivos do sistema de incentivos e benefícios são atrair, reter e motivar colaboradores, reconhecendo os principais e mais importantes recursos das organizações são as pessoas. As compensações, como mencionado anteriormente, são componentes de natureza imaterial ou material, que oferecem motivação, geram envolvimento entre ambas as partes e automaticamente um aumento de produtividade, contribuindo assim para o sucesso da organização.

A principal vantagem ao serem realizados investimentos em Incentivos e benefícios é a geração de motivação, que por sua vez possibilita o aumento a produtividade e melhora na qualidade do ambiente de trabalho. Em certas organizações existe a hipótese de o colaborador escolher o seu próprio conjunto de benefícios, conforme o que melhor se adequa para ele e o seu estatuto, dentro dos benefícios incorporados pela organização, alinhando a mesma com as necessidades individuais de cada um (Câmara, 2007).

Chiavenato (2009), no entanto indica que os benefícios integram uma forma de chegar à motivação e satisfação dos colaboradores.

Alguns dos possíveis investimentos que podem ser feitos no Le Monumental a nível de Incentivos e Benefícios, são:

#### Salários de eficiência

Num mercado de trabalho e indústria competitiva como a da hotelaria, os salários dos profissionais são determinados pela oferta e procura destes, resultando num nível salarial conhecido como o salário de equilíbrio, não sendo esta uma prática comum em hotelaria. A retribuição para com o trabalho desempenhado deve ser justa e equilibrada.

Para Lazear (2000), os salários de eficiência baseiam-se na opinião de que pode ser benéfico para os colaboradores e para a organização. Ao ser pago aos colaboradores, um salário superior ao salário conhecido como o salário de equilíbrio, fazendo com que os mesmos se esforcem mais e, por consequência, aumentar o nível de produtividade.

Os salários de eficiência procuram assim, aperfeiçoar o processo de seleção de pessoal nos processos de recrutamento, uma vez que uma organização que gratifica melhor os seus colaboradores, irá provavelmente atrair os melhores profissionais na área, inspirar uma maior dedicação e esforço por parte dos colaboradores e reduzir ainda probabilidade de os talentos serem atraídos por organizações concorrentes. Um ponto de importância para o uso deste sistema pelas organizações é o facto de os salários de eficiência aumentarem a lealdade dos colaboradores.

Bergamini (1997), refere que à medida que as necessidades do indivíduo como colaborador são colmatadas, a atenção do mesmo volta-se para outros objetivos, dando assim continuidade ao trabalho dentro da organização.

### Pagamento parcial de combustível ou subsídio de transporte

O subsídio de transporte é tal como o nome indica, uma ajuda monetária para o deslocamento entre casa e instituição de trabalho. Para os colaboradores que moram fora da cidade é benéfico, caso se desloque em veículo próprio ou de transporte público. Este subsídio considera as necessidades dos colaboradores.

### Subsídio de Idiomas falados

Atualmente o constante contato com pessoas e empresas no estrangeiro é necessário em diversas situações pelo que os colaboradores devem estar aptos para tal. Deve-se investir na qualificação dos colaboradores, através de formação em idiomas e pagamento do subsídio certificado das mesmas. Tanto a formação como o pagamento do subsídio são fatores de motivação e de consequente melhoria de resultados, mantendo a competitividade no mercado. O valor de referência é de 48 € por idioma certificado, segundo a cláusula 79.<sup>a</sup> Prémio de conhecimento de línguas, presente no contrato coletivo entre a Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP) e o Sindicato dos Trabalhadores e Técnicos de Serviços, Comércio, Restauração e Turismo – SITESE.

### Pagamento à comissão como Incentivo

A remuneração é fundamental no incentivo e motivação dos colaboradores de qualquer organização, segundo Chiavenato (2004).

Doyle (2016), refere que as comissões são um montante que é pago ao colaborador após a conclusão de uma determinada tarefa, sendo esta geralmente a venda de uma certa quantidade de bens ou serviços, sendo usada pelos empregadores como forma de aumentar a produtividade na organização.

O pagamento de comissão de vendas, tal como o nome indica, consiste na remuneração de acordo com objetivos anteriormente traçados para tal, atuando como uma recompensa extra por atingir um dado valor em vendas. Alguns dos possíveis desafios no MAH seriam:

- Na área de *F&B*, estipular um X número de garrafas a serem vendidas de algum vinho em particular e compensar o colaborador oferecendo-lhe essa mesma garrafa. ~
- No departamento de *Front Office*, compensar o colaborador por *upsellings* conseguidos, após definição de objetivo, com o pagamento de 10 % da totalidade do valor conseguido.

### Máquina de *vending* de inteligência artificial da PROZIS - VOODOO

Esta máquina de *vending* seria para os colaboradores por inteiro, dando a possibilidade de estes comprarem tanto refeições quentes como snacks e gelados. Uma das grandes vantagens da VOODOO é que não requer qualquer tipo de gestão por parte da instituição, visto que esta gera o inventário e reporta à Prozis diretamente (sendo a entrega da mercadoria feita nos dois dias seguintes), não requer manutenção (reporta à Prozis qualquer tipo de manutenção ou avaria).

O investimento requer uma compra de 660€ mensais à Prozis, em produtos.

A ideia seria oferecer 10€ mensalmente (dando um total de 800 € de custo ao hotel) para uso na máquina, sendo o resto descontado da conta do colaborador, cuja transferência é realizada através de uma aplicação no telemóvel.

É assim perceptível que um programa de benefícios e incentivos como ferramenta, atende as necessidades variadas dos colaboradores, contribuindo para a motivação e satisfação dos mesmos, que por sua vez, trazem rendimento à organização.

### INVESTIMENTO NO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA E FORMAÇÕES

Dutra (2002) defende que as organizações passam o património de conhecimento para os colaboradores, visto que este processo enriquece e prepara os mesmos para enfrentar e gerir as várias situações profissionais e pessoais dentro e fora da mesma. Ao serem desenvolvidas as capacidades individuais dos colaboradores, os mesmos transmitem



para a organização o que aprenderam e capacitam assim a mesma para também enfrentar novos desafios.

### Formação

A instituição tem o dever de formar todos os colaboradores, num mínimo de 40 horas anuais. No entanto a extensão da formação obrigatória é extremamente valiosa para as organizações. Esta pode ser feita em vários campos de competências, desde competências técnicas a capacidades intelectuais e emocionais.

Implementar formações, não significa oferecer todas as formações disponíveis a todos os colaboradores da organização. Podem ser definidos critérios que priorizem os colaboradores a participar nas formações, estes devem ser atribuídos conforme a avaliação de desempenho do mesmo correr, ou seja trabalhar as áreas menos fortes ou que a organização ache necessário ou através de outros critérios como:

- Colaboradores no início de carreira, que precisem de ser envolvidos na cultura da organização, e potencialmente retê-los no hotel;
- Colaboradores com potencial de desenvolvimento;
- Colaboradores em cargos de liderança que precisem de trabalhar áreas específicas, alusivas à liderança.

No mês de setembro, foram pedidas cinco formações à entidade AHRESP (Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal), de acordo com as necessidades dos colaboradores, que envolvem a vertente linguística como os idiomas de Alemão e Francês que incita o desenvolvimento profissional dos colaboradores ou a vertente mais psicológica/comportamental, onde foram selecionadas as formações de Gestão de conflitos e Inteligência Emocional.

Podem ser realizadas também formações em forma de incentivos através de atividades fora das premissas da organização, algo mais cativante, que fomenta o desenvolvimento profissional e a comunicação entre colaboradores, como:

- Viagem ao Douro vinhateiro com a equipa de F&B, dando a conhecer alguns dos vinhos na carta e todo o seu processo;

- Entrada conjunta em eventos de gastronomia e/ou enologia, eventos da indústria, desta maneira mais departamentos do hotel podem estar envolvidos.

### Cross-Training

O desenvolvimento dos indivíduos e das carreiras concebe as quase certas mudanças futuras e tem como objetivo manter as pessoas atualizadas e aptas a seguir a respetiva carreira profissional.

O conceito de *cross-training* consiste na preparação/formação de colaboradores para a realização de tarefas que não as suas. Esta ferramenta é uma estratégia extremamente valiosa na formação e desenvolvimento de profissionais, ao nível em que lhes confere uma maior adaptabilidade e versatilidade no mercado, desenvolvem competências e tonando-os mais conscientes do que se passa dentro da organização, dentro e fora dos seus departamentos.

Esta prática pode ser utilizada na horizontal, ou seja, aprender no mesmo nível hierárquico ou vertical, num diferente patamar hierárquico. Para além do normal cross training, uma ideia a implementar seria: “*One day, One job*”, permite que um colaborador que merecedor descubra por um dia, uma nova função pelo qual se interesse noutro departamento ou no mesmo se assim for o caso. A ideia é permitir que os nossos colaboradores entendam e aprendam a função de outros, facilitando a comunicação e a compreensão entre os demais como dá a possibilidade de adquirir novos conhecimentos, promovendo a abertura de espírito e união.

### Plano de Sucessão MAH

Os colaboradores podem deixar as empresas por uma variedade de motivos tanto pessoais como profissionais. Acontecimentos como a reforma, mudança de organização, despedimentos deixam vagas em aberto, pelo que um plano de sucessão pode vir a integrar uma parte fundamental no sucesso e orientação da organização para o futuro.



funções específicas da organização, desta maneira o processo de seleção torna-se mais fácil.

A formação é um processo periódico constituído de quatro etapas: diagnóstico da formação necessária, plano de formação e desenvolvimento, implementação e avaliação do mesmo. De notar que a formação tem a responsabilidade de atingir os níveis de desempenho estabelecidos pelas organizações, através da contínua aposta no desenvolvimento dos colaboradores (Chiavenato,1999).

#### INVESTIMENTO NO ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO

Para o novo colaborador, é importante ser apresentado à cultura da organização em que está a ser inserido. Esta apresentação oferece a possibilidade de promover o colaborador e ao mesmo tempo deixar que este assimile os aspetos culturais da nova organização. A este processo dá-se o nome de socialização. De entre as formas de demonstração do processo de socialização, dá-se a integração e o acolhimento do colaborador. A ausência deste processo prejudica o desempenho do colaborador.

Desta maneira as organizações devem-se comprometer a desenvolver ferramentas apropriadas de acolhimento e integração de seus novos membros da equipa.

No processo de integração, o novo membro da equipa tem acesso a informações que lhe permitirão conhecer o seu papel dentro da organização, esclarecendo a sua função, através da definição das responsabilidades e do valor da posição na contribuição para os resultados a serem obtidos. São também abordados temas que envolvem as normas e procedimentos da organização, estrutura organizacional, remuneração, benefícios, avaliação de desempenho, entre outros (Araújo et al, 2012).

O processo de acolhimento e integração é o primeiro passo no desenvolvimento do colaborador na organização. É neste processo que o novo colaborador conhece a sua equipa de trabalho, entender o que a organização espera dele e o que ele pode e deve esperar da organização. Ao dar a conhecer a cultura organizacional, está-se a dar a conhecer as regras, valores, filosofias e códigos de conduta a seguir. Existe já um Manual de Acolhimento, entregue no início de período laboral, com os seguintes pontos:

Mensagem do Presidente e Fundador do *Paris Inn Group*, Apresentação do progresso datado do *Paris Inn Group*, Valores do grupo, Apresentação das facilidades e serviços do Le Monumental Palace, Informações gerais relacionadas com entrada de pessoal, horários de trabalho e cantina, férias e faltas, normas básicas específicas por departamento e procedimento em caso de emergência, terminando com uma mensagem do general Manager, Floris Boyen – “*Welcome Home*”

Assim sendo, são propostas duas ideias simples e de baixo custo:

- Apresentação do novo colaborador via email -Tal como o nome indica, a ideia é apresentar o novo colaborador através de um pequeno documento, aquando a entrada no mesmo, via e-mail, de forma a dar a conhecer o mesmo a toda a equipa do hotel.
- Oferta 3 meses no *Health Club* – *Fitness Hut*- No momento de entrada do novo colaborador, oferecer 3 meses gratuitos no *Health Club* da Trindade, de forma estimular o movimento e oferecer uma motivação extra.

#### INVESTIMENTO NA SATISFAÇÃO

Segundo Chiavenato (2004), a motivação encontra-se relacionada com três aspetos:

1. Objetivo - direção do comportamento;
2. Esforço - força e a intensidade do comportamento;
3. Necessidade - duração e persistência do comportamento.

Em concordância com Chiavenato, Robbins (2005) considera a motivação o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de um individuo no alcance de determinada meta.

Motivação é assim um processo responsável pela intensidade do impulso no comportamento do ser humano para a conclusão de determinada ação, de forma satisfatória.

A motivação para Gil (2001), baseia-se em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também numa mesma pessoa dependendo do momento. As

pessoas por serem diferentes entre si, interagem de maneira diferente com a própria personalidade e motivação. Por esta mesma inconstante, motivar pessoas no trabalho integra uma das tarefas mais difíceis.

A motivação e a satisfação são componentes importantes no desenvolver de uma função, possibilitando aos colaboradores desenvolver as suas tarefas com mais empenho. Sendo assim, as organizações cada vez mais, devem possuir uma maior preocupação com a motivação e satisfação dos seus colaboradores, desenvolvendo e implementando ferramentas que motive os mesmos.

Algumas ideias simples de implementar no *Le Monumental Palace*, para melhorar a motivação dos colaboradores e equipas em geral seriam:

- Carta de reconhecimento em casa – numa situação em que haja referências consistentes positivas em relação a um colaborador, por serviços prestados na organização tanto a clientes internos como clientes externos, enviar uma pequena mensagem de agradecimento;
- Nos aniversários dos colaboradores, para além de uma nota de parabéns da família do *Le Monumental Palace*, juntamente com um cartão oferta, com um plafond de 10€ a 20€ para compras, dando um prefácio de 800€ ou 1600€ anuais;
- Oferta de uma semana de formação num das unidades hoteleiras localizadas em França (sede da Paris INN Group), dando a possibilidade de trabalhar com equipas da mesma cadeia, ganhar experiência e motivação;

#### INVESTIMENTO NA COMUNICAÇÃO E *TEAMBUILDING*

Após observação direta durante o estágio e através da análise de resultados propôs-se o desenvolvimento de uma componente mais dinâmica no que diz respeito a melhorias comportamentais, através da realização de atividades de *Teambuilding*, juntamente com algumas iniciativas tendo como principal objetivo, melhorias nos seguintes pontos:

- Comunicação dentro e entre departamentos;

- Bem-estar geral de cada um de todos os colaboradores;
- Trabalho em equipa;
- Espírito de união;
- Produtividade.

Teambuilding é uma ferramenta utilizada para estimular o espírito de equipa e o trabalho dos colaboradores através de uma série de iniciativas e atividades indoor e outdoor, organizadas pela organização. Trata-se de atividades com características lúdicas e desafiadoras que podem se revestir de simplicidade ou de complexidade, praticadas, geralmente, fora do ambiente de trabalho, com capacidade de incrementar, inovar e tornar o processo de formação e aprendizagem mais aliciente e produtivo.

Durante o período de estágio foi desenvolvido um logótipo juntamente com a colega de trabalho, estagiária de Recursos Humanos cuja investigação se foca na Responsabilidade Corporativa e na Sustentabilidade de nome ECOS, que expressa Ecologia & Social (figura 20) resultando numa conexão entre áreas de investigação, presente em todos os comunicados referentes a tópicos das investigações e iniciativas em curso no hotel.



Figura 58 – Logótipo

Fonte: Elaboração

Figura 59 – Logótipo

ECOS

**Atividades e Iniciativas desenvolvidas no âmbito do *TeamSpirit/TeamBuilding***

Neste ponto, são descritas as iniciativas e atividades tanto de carisma social interno e carisma social externo. Na figura 21, é possível ver a página de apresentação de iniciativas abaixo descritas na newsletter.



Figura 61 – Página de apresentação das atividades e iniciativas criadas  
 Fonte: Elaboração

## I. Logo

De maneira a promover a curiosidade entre colaboradores e colegas, foi implementado na zona de pessoal, o jogo “Guess Who”. Uma comunicação ativa e compreensiva é a chave para um melhor desempenho a nível geral. Esta atividade é feita uma vez por mês, sendo colocado um poster, com uma caixa ao lado, especificamente para deixar a resposta ao jogo.

Figura 62 – Póster do jogo “Guess Who”

## “Guess Who”

Figura 63 – Página de



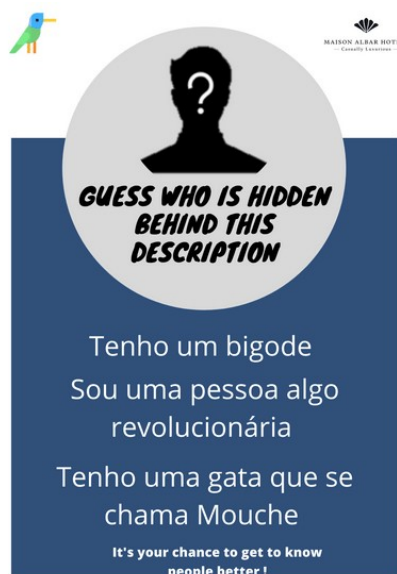


Figura 64 – Póster do jogo “Guess Who”

Fonte: Elaboração

Figura 65 – Póster do jogo “Guess Who”

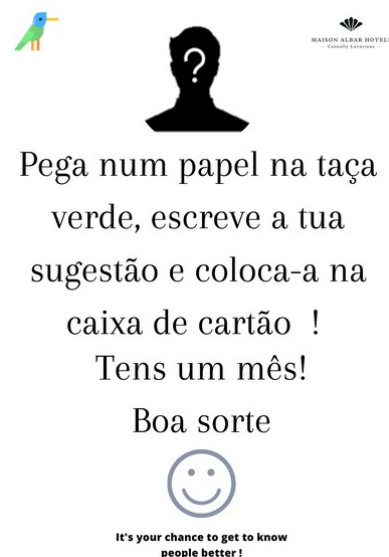


Figura 67 – Póster de apoio ao jogo “Guess Who”

Fonte: Elaboração

Figura 68 – Póster de apoio ao jogo “Guess Who”

## II. Book Fair

Foi reservada uma área na zona de pessoal, uma zona apenas para troca de livros dos colaboradores e da instituição para os colaboradores. Estes podem escolher um livro e levar para casa, tendo apenas de assinar a folha de registo do *Book Faire* e entregar depois quando terminar.

Esta iniciativa tem o objetivo de consciencializar os colaboradores da importância da leitura no desenvolvimento pessoal, na formação de identidade, capacidade analítica e crítica e bem-estar em geral.

## III. Health & Safety – Yoga & stretching sessions

Esta iniciativa, foi criada em prol do bem-estar físico e mental dos colaboradores, tendo como objetivo secundário a aproximação e um reforço das relações internas.

Foi feita uma proposta de sessões de ioga e alongamentos com o departamento do Spa, que se ofereceu para participar, para os colaboradores que mostrassem interesse. De maneira a promover esta atividade, foi também realizada uma sessão de aquecimento (póster informativo na figura 24) com cada departamento no seu espaço de trabalho, com marcação prévia, uma sessão de introdução a esta iniciativa, apresentando alguns movimentos e alongamentos para serem feitos no início de turno, para que estes

alonguem e aqueçam os músculos para o turno que se segue. Ao serem feitos estes exercícios, não só é preparado o corpo para o trabalho a ser realizado, como também a mente.



Figura 70 – Póster “Warm-up Sessions”  
Fonte: Elaboração

#### IV. Healthy Corner Figura 71 – Póster “Warm-up Sessions”

Para incentivar o consumo saudável de alimentos e snacks, foi implementada um *Healthy Corner* na zona de pessoal, com snacks saudáveis, frutas e iogurtes para serem consumidos pelos colaboradores na sua pausa. Neste mesmo espaço foi adicionado um frigorífico para que possa ser armazenado o lanche de todos os colaboradores que preferem trazer comida e lanche da sua própria casa.

Como incentivo, foi oferecida uma máquina de café aos colaboradores, não tendo assim de comprar café fora das premissas do hotel ou pedir em caso singular, a um colega do departamento de F&B. Estes têm apenas de trazer as suas cápsulas de casa, cujo preço é inferior, podendo ser estas compradas também em marca branca.

Esta zona de pessoal, dá uma sensação de autonomia e relaxamento, sendo que este espaço é somente dos colaboradores do hotel.

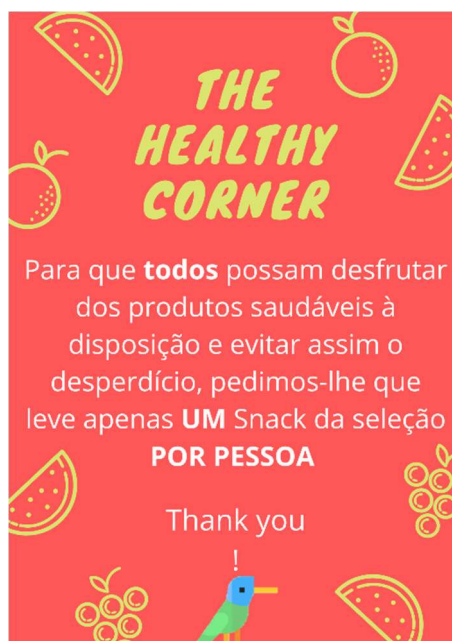


Figura 73 – Póster da iniciativa “The Healthy Corner”  
Fonte: Elaboração

V. “Culture food” Figura 74 – Póster da iniciativa “The Healthy Day”  
Corner”

Esta iniciativa tem como objetivo dar a conhecer a gastronomia de diferentes partes do mundo e países de colaboradores do hotel, de maneira a descobrir e conhecer as raízes e gastronomia típica dos mesmos. É realizada uma vez por mês e é completa, o que significa que são servidas uma entrada, um prato principal e uma sobremesa do país em questão.

Os primeiros países a serem representados foram nomeadamente, França e Itália.

VI. Projeto “Lost & Found”

O projeto Lost & Found, derivou da necessidade de escoar a quantidade de artigos que são deixados pelos hóspedes sem pedido de retorno. Foi implementada esta iniciativa com o objetivo de libertar os produtos deixados nas premissas do hotel e foi assim dividida em duas partes: Doação para associação externa e sorteio de artigos de qualidade para os colaboradores, explicado abaixo.

i. Doação de roupa e material – Associação “Resgatar Sonhos”

Também com o intuito de ter uma primeira ideia geral de como os colaboradores se sentiriam ao participar em ações e atividades de voluntariado organizados pelo hotel, foi comunicado aos colaboradores acerca da iniciativa em curso e pedido também que fosse entregue no departamento de Recursos humanos, todas as roupas e materiais que já não fossem utilizados pelos mesmos e gostassem de doar, de maneira a ser possível fazer uma doação de tamanho considerável. A doação decorreu no dia 6 de outubro e juntamente com o departamento de recursos humanos foi também o departamento comercial em modo de representação do *Le Monumental Palace*.



Figura 76 – Póster da iniciativa de  
Fonte: Elaboração



Figura 79 – Foto do dia de doação à Associação  
“Resgatar Sonhos”  
Fonte: Elaboração

## ii. Bingo

Foram selecionados os artigos com qualidade superior para os colaboradores, sendo esta roupa masculina e feminina de qualidade, calçado, bijuteria, alisadores de cabelo. Foram

colocados numa pequena taça, os números do sorteio e estes foram passados diversas vezes, pelos vários departamentos do hotel para que todos tivessem igual oportunidade de participar. Foi também anunciado na newsletter esta iniciativa, para que os colaboradores se sentissem à vontade para ir a escritório e participar no sorteio. Esta iniciativa possibilita o envolvimento dos colaboradores, forçando a comunicação com mais frequência.

iii. “Beach Clean-up Day”

A ideia desta atividade foi organizar uma limpeza nas praias da cidade do Porto e Matosinhos, no final da temporada de verão que é normalmente quando se verifica um aumento do lixo nas praias. O objetivo seria reforçar a formação de equipas e os relacionamentos, através de ações de ajuda no sistema ecológico. Esta atividade oferece a oportunidade de demonstrar tanto à sede da cadeia como aos próprios colaboradores a necessidade de integrar práticas ecologicamente corretas dentro da organização, confrontando-as diretamente com a realidade. Ao *Le Monumental Palace*, juntou-se o *The lodge* Hotel, O Intercontinental - Palácio das cardosas, Escola de Hotelaria e Turismo do Porto e os hotéis Pestana.

Após a autorização da câmara de Matosinhos, da capitania de Leixões e da Polícia de segurança marítima, foi marcada a atividade para dia 14 de outubro.

O *Le Monumental Palace* forneceu equipamento de proteção pessoal para todos os envolvidos (máscaras, luvas e aventais), sacos de plástico de reciclagem para recolha do lixo lanche saudável e bebidas.



Figura 82 – Póster informativo do “*Beach Clean-up Day*”  
 Fonte: Elaboração

#### iv. Atividade de Ação social com Instituição Frei Gil Porto

Esta atividade tal como a atividade “*Beach Clean-Up Day*” teve como objetivo aumentar a interação e envolvimento dos colaboradores com a realidade que confrontamos atualmente. Pelo que foi contactada a instituição Frei Gil, com uma proposta de atividades para a altura de Halloween para algumas crianças da instituição, sendo que com a situação pandémica atual, não é recomendado a permanência de mais de 10 pessoas num espaço fechado.

A atividade consiste num dia reservado para atividades alusivas à época do Halloween, nomeadamente:

- Escultura de abóboras;
- Decoração de cupcakes com a chefe de Pastelaria do *Le Monumental Palace*;
- Passagem de filmes em tela também da época;
- Lanche variado para as crianças envolvidas e voluntários do hotel.

Esta atividade de ação social está programada para dia 29 de outubro, durante o período da tarde.

Todas as sugestões de ferramentas apresentadas neste capítulo, são específicas para o caso de estudo no *Maison Albar Hotels – Le Monumental Palace*. A maior parte das sugestões, que não de incentivos e benefícios, são de custo reduzido. Todas elas são consideradas de trazer valor e o espírito de união da qual se sente necessidade, daí a aposta nas atividades e ações em conjunto. Ao nível da Formação e desenvolvimento, estas já estão a ser postas em prática pelo que se nota uma crescente preocupação por parte da instituição em salvaguardar o bem-estar geral dos seus colaboradores e a aposta nos mesmos.

Em relação aos Benefícios e Incentivos, estes também já estão a ser pensados por parte da administração, sendo que se deu uma reunião em meados de setembro, para ser discutido o assunto e apresentadas ideias a ser pensadas, sendo clara necessidade de investir no colaborador, agregando satisfação dos mesmos e valor à organização.

Tanto a administração como os colaboradores, mostraram-se abertos a todas as iniciativas propostas apresentadas no decorrer deste estágio, relatadas no presente relatório.

## CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relatório de estágio apresenta também como objetivo explorar quais as principais estratégias de atração e retenção de talentos praticadas na instituição de estágio e quais as possíveis melhorias a serem implementadas após o estudo.

Podemos concluir que o facto de haver nas organizações uma forte orientação para a aprendizagem assim como práticas que promovam o compromisso com a organização, influenciam positivamente a retenção de talentos e consequentemente o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, cruciais para o sucesso das organizações.

As dificuldades sentidas estão maioritariamente relacionadas com a atitude dos colaboradores, com as expectativas não correspondidas após contratação, com a competitividade sentida no mercado de trabalho e instabilidade instalada devido à conjuntura atual, que se traduz numa falta de motivação e fraca retenção dos talentos. Assim sendo, qualquer intervenção organizacional deverá ter em conta uma abordagem estratégica de Gestão de Recursos Humanos em que se consiga atingir um equilíbrio entre os seus colaboradores, o trabalho a desempenhar e consequentes expectativas de ambas as partes.

Foi considerado como necessário um planeamento adaptável ao contexto da instituição que a diferencie da concorrência tanto a nível externo na captação de talentos, como a nível interno no desenvolvimento, formação e retenção de colaboradores. Detetou-se uma maior procura por incentivos e benefícios emocionais e desenvolvimento de carreira e formação por parte dos colaboradores mais jovens, uma vez que estes detêm mais conhecimento do que é necessário e dos benefícios que pode trazer ao seu desenvolvimento pessoal e profissional. Por parte dos colaboradores mais adultos, nota-se uma procura de aumento da remuneração base, sendo estes de cargos mais operacionais, nomeadamente no departamento de F&B e Housekeeping.

As sugestões de melhorias a implementar no *Maison Albar* Hotels – Le Monumental Palace, como podemos verificar na parte 6 deste relatório, baseiam-se em benefícios e incentivos, desenvolvimento de carreira e formação, acolhimento e integração, motivação, comunicação e *Teambuilding*. Como se pode verificar, no decorrer do estágio



foi possível desenvolver alguns dos projetos propostos e organizar outros que se realizarão no decorrer deste mesmo ano, sendo forte a aposta e colaboração por parte da instituição. São feitas algumas sugestões ao nível dos benefícios e incentivos, envolvendo um custo superior aos demais, no entanto está provado no decorrer deste relatório que esta aposta nos benefícios e incentivos não podem nem devem ser encarados como um custo, senão como um investimento no sucesso do hotel. Ao nível do desenvolvimento de carreira e formação, o departamento de recursos humanos já se encontra na procura de melhores formações que complementem as 40 horas obrigatórias por lei, dando a possibilidade assim de melhorar e criar vários tipos de capacidades importantes tanto na indústria em que nos inserimos como também para a qualidade de vida em geral, como é o caso da formação de inteligência emocional. O plano de sucessão está também em vias de implementação, sendo que este leva tempo a elaborar, deste o estudo de candidatos, à contínua formação das áreas em necessidade por parte dos candidatos internos em concordância com a avaliação de desempenho e aprovação pela administração geral.

As conclusões do relatório de estágio apresentado poderão não só representar uma oportunidade de maior conhecimento da realidade organizacional, nomeadamente através de uma identificação de áreas de melhoria, permitindo alterações ou ajustamento dos processos, e por sua vez, contribuindo para uma melhoria contínua nas diferentes áreas organizacionais. Sem dúvida que representa uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional para a estagiária, ao permitir uma maior ligação entre conhecimento teórico e prático, e o desenvolvimento de espírito crítico e reflexivo resultante da experiência proporcionada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araujo, A. (2011). *Coach—Um Parceiro Para o Seu Sucesso* (1ª). Elsevier.
- Araújo, R. N. de O., Carioca, J. M. G., & Machado, D. de Q. (2012). *Estratégia de integração para novos funcionários: Um estudo de caso em uma indústria de transformação / Revista Brasileira de Administração Científica*. <https://doi.org/10.6008/ESS2179-684X.2012.001.0001>
- Backhaus Kristin, & Tikoo Surinder. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Baron, A., & Armstrong, M. (2009). *Gestão do Capital Humano. Gerar valor acrescentado através das pessoas*. Instituto Piaget.
- Bergamini, C. W. (1997). *Motivação nas organizações* (4ª edição). Atlas.
- Berger, L., A., & Berger, D. R. (2003). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People* (1st edition). McGraw-Hill.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bilhim, J. A. de F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (6ª ed). Instituto Superior Ciências Sociais E Políticas.
- Borges, R. F. E. (2018). *Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Câmara, P. B. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos* (3ª ed., rev.aum). Alfragide: Dom Quixote.
- Câmara, P. B. (2016). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (03–2016.ª ed.). Dom Quixote.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator: Recurso Humanos e Sucesso Empresarial*. Dom Quixote, Lisboa.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI Recursos humanos e sucesso empresarial* (7ª). D. Quixote.
- Campos, T. F. A. (2017). *Implementação de um plano de marketing interno no Hotel Meliã*

- Barcelona Sky: Contribuição para o sucesso e sustentabilidade da unidade* [MasterThesis, Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Hotelaria e Turismo]. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/10734>
- Cardoso, L. (2012). *Práticas de gestão de recursos humanos e desempenho organizacional*. <http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/4017>
- Cardoso, M. E. F. (2016). *Desenvolvimento de um sistema de descrição, análise e qualificação de funções no dstgroup e suas implicações nas práticas de Gestão de Recursos Humanos* [Universidade do Minho Escola de Economia e Gestão]. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/42668/1/Maria%20Eduarda%20Ferreira%20Cardoso.pdf>
- Carvalho, C. D. da S. (2011a). *Evolução da Gestão de Recursos Humanos*. <http://biblioteca.isced.ac.mz:8080/handle/123456789/392>
- Carvalho, C. D. da S. (2011b). *A evolução da gestão de recursos humanos*. <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/18097>
- Carvalho, A., & Rua, O. L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das Boas Práticas*. Vida Economica Editorial.
- CARVALHO, M. de F. de S. (2014). GESTÃO DE PESSOAS: IMPLANTANDO QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO SUSTENTÁVEL NAS ORGANIZAÇÕES. *Revista Científica do ITPAC*, 7. <https://assets.unitpac.com.br/arquivos/Revista/71/6.pdf>.
- Chiavenato, I. (1998). *Desempenho Humano nas Empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho*. Atlas.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* (7ª ed.). Atlas.
- Chiavenato, I. (2004a). *Administração nos Novos Tempos* (2ª edição). Campus.
- Chiavenato, I. (2004b). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7ª edição). Elsevier.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração de Recursos Humanos—Fundamentos Básicos* (6ª edição). Atlas.
- Chiavenato, I. (2009). *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: Como incrementar talentos na empresa*. Manole.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas* (3ª edição). Elsevier Editora Ltda.
- Chitsaz Isfahani, A., & Boustani, H. (2014). Effects of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3.

- <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v3-i5/1196>
- Código do Trabalho*. (sem data). Diário da República Eletrónico. Obtido 19 de Agosto de 2020, de <https://dre.pt/legislacao-consolidada/-/lc/75194475/201608230300/73439913/diploma/indice>
- Colino, R. P. G. B. (2017). *Manual de boas práticas em hotelaria: Aplicabilidade no InterContinental Porto* [MasterThesis, Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Hotelaria e Turismo]. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/10733>
- Costa, N., Oliveira, C. M., & Oliveira, I. D. (2019). Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Setor Hoteleiro. *Conferência - Investigação e Intervenção em Recursos Humanos, 9*, Article 9. <https://doi.org/10.26537/iirh.vi9.2789>
- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática* (2ª edição). Almedina.
- Cunha, M. P., Marques, C. A., Gomes, J. F., Cardoso, C., Rego, A., & Cunha, R. C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª edição). Edições Sílabo.
- De Vos, A., Meganck, A., & Buyens, D. (2005). The role of the psychological contract in retention management: Confronting HR-managers' and employees' views on retention factors and the relationship with employees' intentions to stay. Em *Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper Series* (N. 2005-5; Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper Series). Vlerick Leuven Gent Management School. <https://ideas.repec.org/p/vlg/vlgwps/2005-5.html>
- Doyle, A. (2020). *Advantages and Disadvantages of Commission Pay*. The Balance Careers. <https://www.thebalancecareers.com/what-is-commission-pay-2061954>
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas* (1ª edição). Atlas.
- Erickson, R. A. (2015). Communication and employee retention. *The international encyclopedia of interpersonal communication*, 1-10.
- França, A. C. L. (2008). Práticas de recursos humanos: Conceitos, ferramentas e procedimentos. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), 583-583. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000200016>
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais* (1º). Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª edição). Atlas.

- Gomes, J. F. S., Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Edições Sílabo.
- Gouveia, A. L. M. F. (2016). *Da gestão de recursos humanos à gestão de talento: Estratégias para atrair e identificar, desenvolver e reter talento* [Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) - Escola de Ciências Sociais e Humanas]. [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/13614/1/2016\\_ECSH\\_DEP\\_Dissertacao\\_Lu%C3%ADsa%20Gouveia.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/13614/1/2016_ECSH_DEP_Dissertacao_Lu%C3%ADsa%20Gouveia.pdf)
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management journal*, 40(1), 171–188. <https://doi.org/10.2307/257025>
- Janssen, D., & Neutelings, R. (2001). *Reading and Writing Public Documents: Problems, Solutions, and Characteristics*. John Benjamins Publishing.
- Lazear, E. P. (2000). Performance Pay and Productivity. *American Economic Review*, 90(5), 1346–1361. <https://doi.org/10.1257/aer.90.5.1346>
- Leekha Chhabra Neeti, & Sharma Sanjeev. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Lopes, H. (1994). O desenvolvimento das competências pela organização do trabalho. *AAVV (S/D) Estado Actual da Investigação em Formação, sl, Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação*, 161–173.
- Madeira, J. D. J. (2013). *Atração, desenvolvimento e retenção de talentos: Programa de trainees, galp energia*. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/6433>
- Matos, J. F. D. (2016). *Análise dos Aspectos Comportamentais Através da Ferramenta DISC* (<https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2094/1/Tese%20Jorge%20Fernandes%20de%20Matos%20-%20final.pdf>). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Mayo, E. (2014). *The social problems of an industrial civilisation*. Routledge.
- McKenna, E. F., & Beech, N. (2008). *Human Resource Management: A Concise Analysis* (2<sup>a</sup> edição). Prentice Hall. <https://discovery.dundee.ac.uk/en/publications/human-resource-management-a-concise-analysis-3>

- Meliá Hotels International no ranking de empresas com melhor atração e retenção de talento no setor da Hotelaria e Turismo / Ambitur.* (2019). <https://www.ambitur.pt/melia-hotels-international-no-ranking-de-empresas-com-melhor-atracao-e-retencao-de-talento-no-setor-da-hotelaria-e-turismo/>
- Moravec, M., & Tucker, R. (1992). Job descriptions for the 21st century. *Personnel Journal*, 71(6), 37–40.
- Moreno, D. C. R. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del CENES*, 31(54), 193–226.
- Paaauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and Performance: What's Next? *Human Resource Management Journal*, 30. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x>
- Authors:
- Pontes, B. R. (2005). *Avaliação De Desempenho Nova Abordagem* (7ª edição). LTR.
- Poulsen, K. M. (2013). Mentoring programmes: Learning opportunities for mentees, for mentors, for organisations and for society. *Industrial and Commercial Training*, 45(5), 255–263. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2013-0016>
- Raimundo, R. J. (2016). *O processo de recrutamento e seleção como fator de desenvolvimento numa organização pública do kwanza-sul-angola*. Instituto politécnico de Viana do Castelo.
- Rego, A., Cunha, M. P. e, Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª edição). Silabo.
- Ribeiro, P. A. N. (2011). *Employer branding: A visão dos jovens talentos quanto à marca Nestle*. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/4961>
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional* (11ª edição). Prentice Hall.
- Rodrigues, M. D. (2016). *Desenvolvimento e atualização de competências: A formação como ferramenta de gestão estratégica de recursos humanos* (<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17699/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Magda%20Rodrigues.pdf>). Escola Superior de Educação de Coimbra.
- Ruão, T. (1999). *A comunicação organizacional e a gestão dos recursos humanos: Evolução e actualidade*. [https://doi.org/10.17231/comsoc.1\(1999\).1444](https://doi.org/10.17231/comsoc.1(1999).1444)
- Rudež, H. N., & Mihalič, T. (2007). Intellectual capital in the hotel industry: A case study from Slovenia. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 188–199. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.11.002>

- Santoro, S. (2017). O recrutamento interno e sua relação com o desenvolvimento profissional e retenção de talentos. *Revista da Faculdade de Administração e Economia*, 8(2), 37–59. <https://doi.org/10.15603/2176-9583/refae.v8n2p37-59>
- Serra, L. F. R. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: As Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa do Setor Automóvel*. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/20871/1/Dissertacao%20MGERH%20Lucia%20Serra%20Final.pdf>
- Silva, E. B. da. (2012). *Análise das técnicas de recrutamento e seleção em uma empresa de contact center* [Centro Universitário de Brasília.]. [https://www.researchgate.net/publication/279440824\\_Analise\\_das\\_tecnicas\\_d\\_e\\_recrutamento\\_e\\_selecao\\_em\\_uma\\_empresa\\_de\\_contact\\_center](https://www.researchgate.net/publication/279440824_Analise_das_tecnicas_d_e_recrutamento_e_selecao_em_uma_empresa_de_contact_center)
- Silvério, Z. M. de M. F. (2017). *Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas* (<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18687/1/Zelia%20Silv%C3%A9rio%20ISG%20-%20tese%20final.pdf>). INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO.
- Soares, D., Santi, G., Guimarães, J., & Severo, E. (2014). Benefícios como Forma de Atração e Retenção de Talentos. *Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão*, 3, 1–20. <https://doi.org/10.18226/35353535.v3.2014.29>
- Soares, E. C. (2013). A Formação e o investimento das organizações nos seus Capitais Humanos: Um estudo de caso sobre a importância da Avaliação da Formação. *Exedra: Revista Científica*, 8, 77–89. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4729796>
- Sousa, M. J., Gomes, J., Sanches, P. G., & Duarte, T. (2006). *Gestão de Recursos Humanos—Métodos e práticas*. Lidel.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25–32. <https://research.aalto.fi/en/publications/six-principles-of-effective-global-talent-management>
- Stewart, T. A. (1999). *Capital Intelectual: A nova riqueza das organizações*. Edições Sílabo.
- Ulrich, D. (2000). *Recursos Humanos Estratégico—Novas perspectivas para os profissionais de RH*. Futura.
- Velada, A. R. R. (2008). *Avaliação da eficácia da formação profissional: Factores que*

*afectam a transferência da formação para o local de trabalho.*

Veloso, E., & Dutra, J. S. (2010). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea. São Paulo: Atlas.*

Vos, A. D., Meganck, A., & Buyens, D. (2006). The role of the psychological contract in retention management: Confronting HR-managers' and employees' views on retention factors and the relationship with employees' intentions to stay. Em *Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University, Belgium* (N. 06/374; Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University, Belgium). Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration. <https://ideas.repec.org/p/rug/rugwps/06-374.html>

Washington, C. E. (2010). Mentoring, Organizational Rank, and Women's Perceptions of Advancement Opportunities in the Workplace. *Forum on Public Policy Online, 2010*(2). <https://eric.ed.gov/?id=EJ903579>

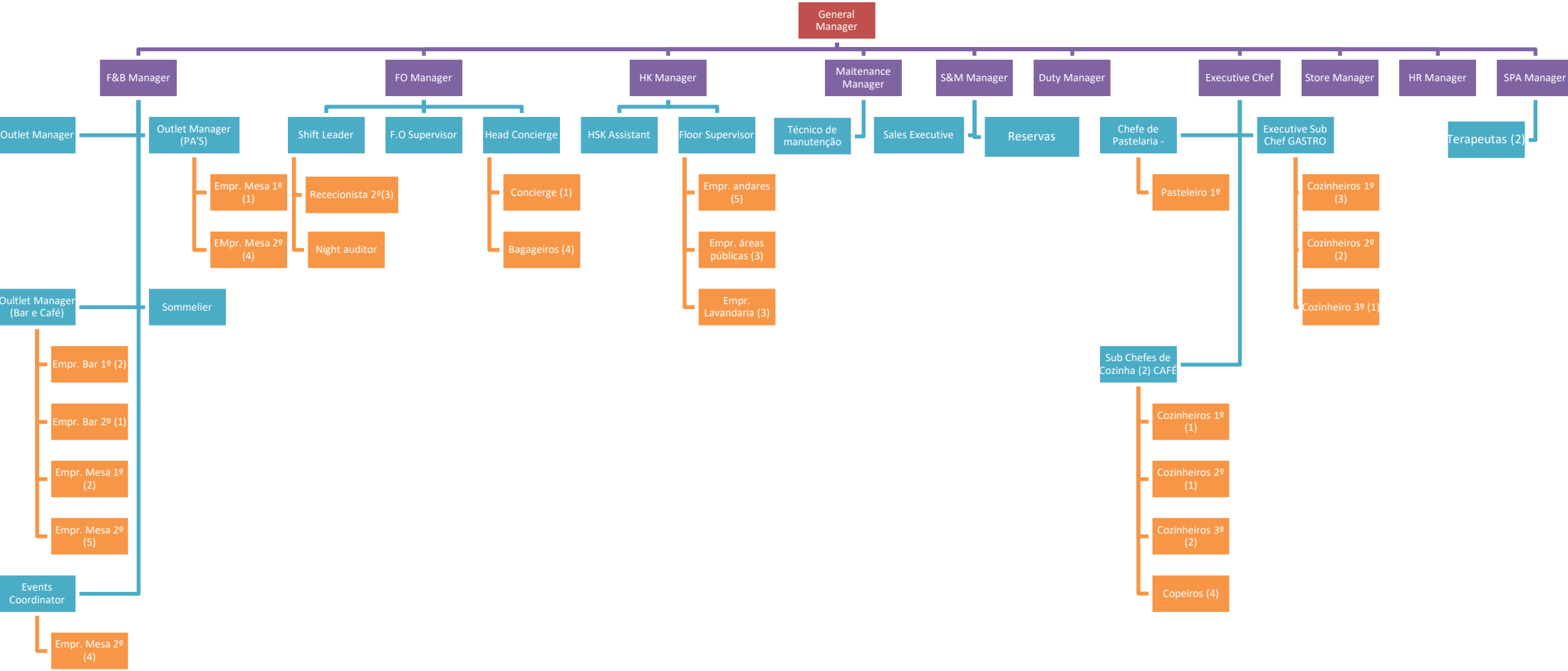
Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administracion de Recursos Humanos* (6ª). McGraw-Hill.

Wiblen, S. L., Grant, D., & Dery, K. (2010). *Transitioning to a new HRIS: the reshaping of Human Resources and information technology talent.* 21. [https://www.researchgate.net/publication/228369575\\_Transitioning\\_to\\_a\\_new\\_HRIS\\_The\\_reshaping\\_of\\_human\\_resources\\_and\\_information\\_technology\\_talent](https://www.researchgate.net/publication/228369575_Transitioning_to_a_new_HRIS_The_reshaping_of_human_resources_and_information_technology_talent)



## ANEXOS

ANEXO A – ORGANOGrama MAISON ALBAR HOTELS – LE MONUMENTAL PALACE



## ANEXO B – CONSENTIMENTO INFORMADO

Este questionário tem como objetivo geral recolher informação relevante na realização de um projeto de mestrado, relacionado com tópicos alusivos à retenção de talento dentro do hotel. O objetivo geral deste questionário é avaliar o panorama geral de satisfação dos colaboradores em contexto de trabalho.

No âmbito da investigação a ser realizada durante o 2º ano de Mestrado em Direção Hoteleira, ano curricular 2019/2020, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Instituto Politécnico do Porto pretende-se a sua colaboração totalmente anónima na forma de resposta a este questionário, cujo objetivo se relaciona com “Os desafios na atração e retenção de talento – Estudo de caso *Maison Albar Hotels – Le Monumental Palace*”.

V.<sup>a</sup> Ex.<sup>a</sup> declara que compreendeu a explicação facultada acerca da investigação que se pretende realizar e para a qual é pedida a sua participação.

É garantido que apenas os textos transcritos serão apresentados para o trabalho académico/científico e o sigilo será mantido, bem como a confidencialidade da sua identidade.

Tem o direito de aceitar, recusar ou interromper, em qualquer momento, a sua participação no estudo. Se recusar, não advirá daí qualquer prejuízo.

Nestas condições, V.<sup>a</sup> Ex.<sup>a</sup> aceita de livre e espontânea vontade, participar nesta investigação conforme foi apresentada.

Não existem respostas certas ou erradas. Por isso solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. Na maioria das questões terá apenas de assinalar com uma cruz a sua opção de resposta, segundo a seguinte escala:

*1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo 3 - Neutro 4 - Concordo 5 - Concordo Totalmente*

*Obrigada pela sua colaboração!*

## ANEXO C – ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO REALIZADO

Retenção de talento – Estudo de caso Maison Albar Hotels - Le Monumental Palace

### Caracterização da Amostra

- Idade (18-24; 25-34; 35-44; 45-54)
- Habilitações (Ensino Básico/Ensino Secundário/Curso Profissional/licenciatura/Pós-graduação/Mestrado/Doutoramento)
- Função

### REMUNERAÇÃO/BENEFÍCIOS

*Neste ponto vamos estudar o impacto da remuneração e Benefícios na satisfação do colaborador.*

1. Considero a minha remuneração salarial justa em relação à função que ocupo.
2. Comparativamente com o mercado de trabalho, considero a minha remuneração adequada.
3. Em comparação com outras empresas, os benefícios (plano de saúde, plano de refeições) oferecidos pela empresa são adequados.
4. Acredito que o salário emocional (conjunto de fatores emocionais e motivacionais) é uma mais valia numa organização.

### AMBIENTE ORGANIZACIONAL/ MOTIVAÇÃO

*Neste ponto vamos estudar o impacto do ambiente organizacional na satisfação do colaborador.*

5. Acredito na supervisão do meu departamento para tratar de qualquer incidência que possa surgir.
6. Sinto-me respeitado pelas restantes equipas do hotel.
7. Existe espírito de equipa entre os vários departamentos do hotel.

8. Estou satisfeito com o ambiente de trabalho na empresa.
9. Sinto que a empresa é socialmente responsável(utiliza ferramentas e comportamentos que promovam o bem-estar dos colaboradores) e segura.
10. Sinto que a empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários.

#### DESENVOLVIMENTO/CRESCIMENTO

*Neste ponto vamos estudar o impacto do desenvolvimento e crescimento na satisfação do colaborador, não só profissional, mas também pessoal.*

11. Recebi formação inicial para a concretização das minhas tarefas.
12. A organização investe na formação necessária para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.
13. Sinto que o desenvolvimento de carreiras é um fator importante para o hotel.
14. A organização (Paris INN Group) oferece oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional para todos, de igual forma, independentemente da posição ocupada.
15. Considero que o meu supervisor me fornece o feedback necessário para a continua melhoria do meu desempenho.
16. Acredito que a empresa, na conjuntura atual (COVID-19) se encontra a desenvolver ferramentas e apoios de forma a manter e preservar os postos de trabalho atuais

#### EQUILÍBRIO TRABALHO/CASA

*Neste ponto vamos estudar o impacto do equilíbrio entre o trabalho e casa na satisfação do colaborador.*

17. O meu horário de trabalho muitas vezes entra em conflito com a minha vida pessoal
18. O meu trabalho tem um efeito negativo na minha vida pessoal.
19. Compreendo o impacto do meu trabalho para alcançar os objetivos da empresa.
20. Sinto-me realizado com as funções que desempenho.

21. Indique a principal razão pela qual gosta de trabalhar na empresa.

Salário

Benefícios e incentivos

Estabilidade no trabalho

O trabalho que estou a realizar

Ambiente Organizacional

Notoriedade da marca

Autonomia no trabalho

Formação e Crescimento na Carreira

Reconhecimento

22. Indique o principal fator que gera mais insatisfação na sua atual posição.

Salário, Benefícios e incentivos

Falta de reconhecimento

Impossibilidade de crescimento profissional

Falta de autonomia

Ambiente organizacional

Relacionamento com a chefia

Falta de formação

O trabalho que realizo



MAISON ALBAR HOTELS

— Casually Luxurious —

ANÁLISE DE PERFIL COMPORTAMENTAL

Nome: Sofia Saraiva



## Explicação da Análise de perfil comportamental



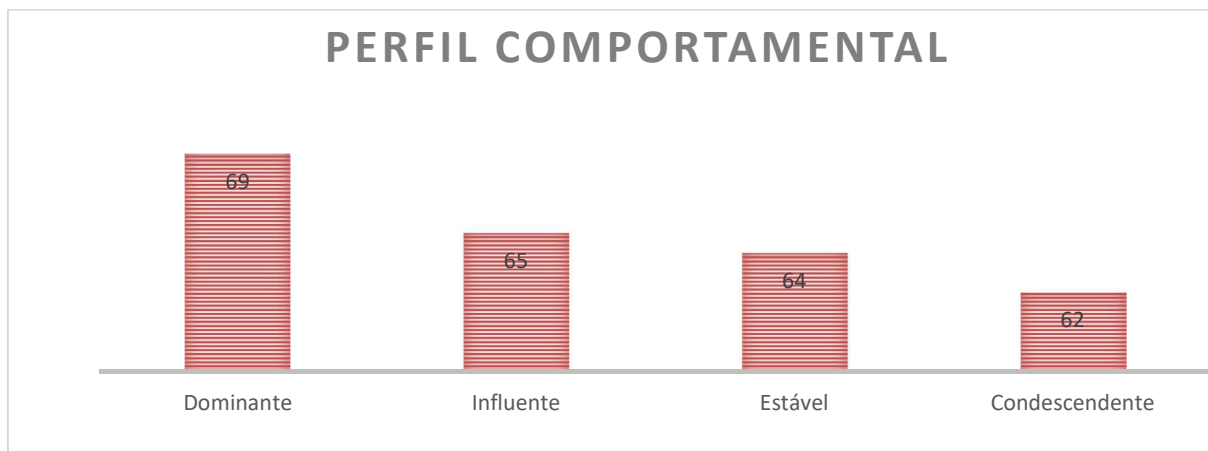
A análise de perfil comportamental é um teste psicométrico, construído com base numa teoria que determina a tendência de alguns padrões de comportamento. A partir desta teoria, foram elaboradas ferramentas para análise de perfil comportamental. A análise considera os comportamentos ou emoções observáveis, não abrangendo a personalidade dos indivíduos.

A nossa individualidade e personalidade é bem mais complexa do que qualquer modelo possa sugerir. A individualidade de cada sujeito pode ser aqui compreendida a partir da ideia de que somos compostos por um ou dois estilos perfis de comportamento que se destacam frente a outros dois, ajudando a definir assim um perfil de comportamento generalizado.

Cada um dos padrões comportamentais tem as suas características gerais, motivações, pontos fortes e pontos menos fortes, não havendo um perfil melhor do que outro. As tendências de cada padrão podem ser funcionais ou disfuncionais dependendo da intensidade do ambiente/desafio em questão.

Perfis comportamentais em estudo:

- Decisão – relativo a como a pessoa lida com problemas e desafios.
- Influência - relativo a como a pessoa lida com pessoas e influencia os outros.
- Serenidade – relativo a como a pessoa lida com mudanças e seu ritmo.
- Complementar – relativo a como a pessoa lida com regras e procedimentos estabelecidos por outros.



#### *Perfil Decisão*

Pessoas com alta pontuação no fator dominante são muito ativas no que diz respeito a lidar com problemas e desafios. São descritas como pessoas egocêntricas, diretas, ousadas, dominadoras, exigentes, enérgicas, determinadas com orientação para resultados. Já baixas pontuações de fator dominante designam pessoas mais moderadas e conservadoras, descritas como discretas, realistas, conservadoras, pacíficas, precavidas e modestas.

#### *Perfil Influyente*

Pessoas com alta pontuação no fator influente gostam de influenciar outros através de conversas e atividades e tendem a ser emocionais. São descritas como entusiastas, persuasivas, convincentes, amigáveis, comunicativas, confiantes e otimistas. Já aqueles com baixa pontuação de fator influente, influenciam mais por dados e fatos e não com sentimentos, sendo descritos como ponderados, seletivos, factuais, discretos, desconfiados e pessimistas.

#### *Perfil Complementar*

Pessoas com alta pontuação no fator condescendente valorizam cumprir regras, regulamentos e estruturas. Gostam de qualidade e fazer as coisas direitas desde o primeiro instante. São descritos como pessoas disciplinadas, cautelosas, sistemáticas,

precisas, analíticas, perfeccionistas e lógicas. Já as pessoas com baixa pontuação em fator condescendente tendem a desafiar regras e procuram independência. Descritos como independentes, obstinados, espontâneos, teimosos, rebeldes, arbitrários e indiferentes aos detalhes.

#### Perfil *Serenidade*

Pessoas com alta pontuação no fator estável, apreciam um ritmo constante, segurança e não gostam de mudanças súbitas. São indivíduos descritos como pacientes, de confiança, calmos, leais, persistentes, gentis e previsíveis. Já baixas pontuações em fator estável tendem a gostar de mudança e variedade. Descritos como indivíduos movimentáveis, alertas, inquietos, impetuosos, espontâneos, impacientes e até mesmo impulsivos.

Nome: Sofia Saraiva

Perfil: Decisivo

Necessidade básica: Controlo/Poder

Medo: Perder o controlo sobre situações

Palavras-chave: Resultados, desafios, eficácia.

O que motiva os Dominantes: Poder, Ter Controlo, Ser o melhor

Como reconhecer um Dominante: São pessoas com muita energia, segurança de si mesmo, com tom de voz e opiniões fortes.

Ao caminhar tem um passo forte e seguro, olha sempre para a frente e para os olhos das pessoas. A sua forma de vestir reflete poder e autoridade, êxito. Este perfil gosta de ser considerado importante.

Em reuniões e eventos sociais tende a falar de temas do seu interesse e sabedoria, tem uma atitude mais desafiadora, acreditando que sabe mais que os outros. A sua maneira de expressar revela-se direta, autoritária, fala rápido e gosta de convencer os que o rodeiam a concordar com ele. É por norma o mais ativo do grupo, tendo capacidade de fazer mais do que uma coisa de cada vez, altamente focado nos resultados.

O sentido mais apurado tende a ser o tato.

Pontos fortes: Perseverança, Energia, Visão

São indivíduos inconformados, orientados para tarefas e resultados, produtivos, visionários, enérgicos, otimistas, sentem regularmente necessidade de mudança, independentes, autossuficientes, corajosos, focados em agir, superam obstáculos e são normalmente os protagonistas da história.

Pontos menos fortes ou a desenvolver: Por vezes insensível, explosivo (reage primeiro, pensa depois), agressivo, autoritário, manipulador e impaciente.

Pessoas Dominantes podem-se apresentar através de diferentes níveis das seguintes características: insensibilidade, frieza, arrogância, sarcasmo, crueldade, impiedade. Podem ser indivíduos argumentativos e impacientes, preconceituosos por vezes, com pouca tolerância a erros, não analisam detalhes, aborrecem-se com banalidades, tomam decisões por impulso, manipuladores e exigentes, rudes e sem tato, reconhecem que os fins justificam os meios, impacientes com pessoas de menor desempenho que eles, não proporcionam ambientes relaxantes, são orgulhosos, não se intimidam com a popularidade, elogiam pouco e não desistem quando perdem. O trabalho é prioridade para este perfil.

Como falar com este perfil: Seja suave e educado, vá direto ao assunto. No caso de não saber, não adivinhe, apenas pergunte. Mantenha-se tranquilo e espero que ele se tranquilize caso seja esse o caso.

Outras características: Aventureiro; Competitivo; Ousado; Decidido; Direto; Inovador; Persistente; Resolve problemas, e focado nos resultados.

Com o perfil D, pode melhorar algumas características, nomeadamente: Ouvir os outros, não interromper enquanto outros falam, ter cuidado com as palavras e como diz as coisas, ter cuidado com o tom de voz e ser humilde.